

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2004

Dagmar Nováková

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení jakosti ve firmě PREGIS, a.s.

Quality system in firm PREGIS

DP-KE-KPE-200424

Dagmar Nováková

Vedoucí práce: Ing. Jiří Lubina, Ph.D.

Konzultant : Ing. Jan Pořízka, PREGIS, a.s.

Počet stran :....82..... Počet příloh :....3....

Datum odevzdání : 21.5.2004

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY U LIBERCI



3146072816

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Dagmar Novákovou**

program č. M 6208 Ekonomika a management
obor č. 6208T085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Řízení jakosti ve firmě PREGIS a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Pozornost zaměřte na komplexní zvyšování jakosti prostřednictvím souboru norem EN ČSN ISO 9000:2000 s orientací na marketingovou strategii.

1. Analýza systému řízení jakosti v podniku
2. Analýza stávajících procesů ustanovených dle EN ČSN ISO 9001:2000
3. Marketingová strategie podniku
4. Vyhodnocení analýzy a návrhy zlepšení
5. Případová studie
6. Shrnutí poznatků vč. ekonomického hodnocení

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, J. a kol.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vydání. Praha: Management Press 2002. 283 str., ISBN 80-7261-071-6

BRUGE, G.: *Six Sigma for Managers*. 1. vydání. London: Mc Graw-Hill, 2002. 189 str. ISBN 0-07-138755-2

PANDE, S. P., NEUMAN, P. R., CAVANAGH, R. R.: *Zavádíme metodu Six Sigma*. 1. vydání. Brno: Twins Com, 2002. 416 str. ISBN 80-238-9289-4

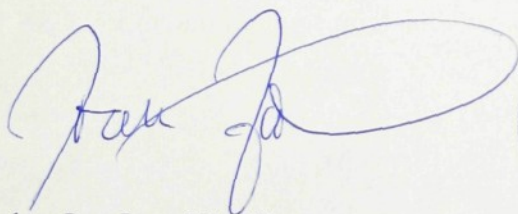
ČSN EN ISO 9001:2000. 1. vydání. Praha: Český normalizační institut, 2002. 52 str., Česká technická norma ICS 03.120.10

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Lubina, Ph.D.

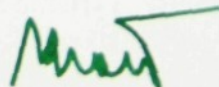
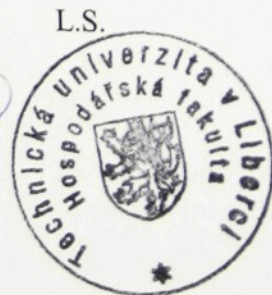
Konzultant: Ing. Jan Pořízka

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21.5.2004



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

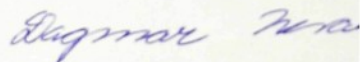
Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 27.5.2004

Vlastnoruční podpis



Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu diplomové práce za ochotu, cenné připomínky a doporučení, která mi poskytl. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti PREGIS, a.s., kteří mi umožnili spolupracovat s touto firmou a poskytlí mi potřebné rady, informace a podklady nutné k vypracování této práce.

Resumé

Diplomová práce se zabývá SMJ – rozdílnými přístupy k SMJ, možnostmi zavádění a zlepšování SMJ v podniku a propojením marketingu a SMJ v organizaci. Teoretická část popisuje význam SMJ v podniku, zaměřuje se na dvě významné koncepce – TQM a ISO, popisuje základní rysy těchto koncepcí a srovnává je. Detailněji charakterizuje možnosti sledování míry spokojenosti zákazníka.

Praktická část práce byla zpracována v podniku PREGIS, a.s..Analyzuje procesy v obchodním úseku firmy. Rozpracovává vybrané procesy – příjem poptávky a tvorba nabídky a hodnocení spokojenosti zákazníka. Zaměřuje se na dokumentaci těchto procesů dle ČSN EN ISO 9001:2000. Důraz je kladen na kritéria měření procesů. Následující SWOT analýza zpracovává silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Z nich vychází navržená marketingová strategie a marketingové cíle.

Poslední část diplomové práce popisuje možné zlepšení ekonomických ukazatelů v podniku díky zavedení SMJ, závěrečné zhodnocení a doporučení týkající se zavádění a zlepšování SMJ do podniku.

In this diploma thesis QMS is analyzed from several points of view, such as introduction, various approaches to QMS, implementation and improvement of QMS in a company. Finally, the use of QMS in implementing marketing strategies in a company is discussed. The text is divided into two main parts: Firstly, in the theoretical section, the basic features of ISO and TQM, the two most-widely-used approaches to QMS are described, and the advantages and disadvantages of these approaches are discussed. Methods of monitoring the rate of customer satisfaction are investigated in detail.

The practical section was carried out in close cooperation with PREGIS, a.s. The work analyzes basic processes, namely demand, bidding and customer satisfaction rating, which the Trade Department deals with. Documentation of these processes according to ČSN EN ISO 9001:2000 norms is a particular subject of interest. Emphasis is placed on process-merit criteria assesment. The subsequent SWAT analysis considers all the strong and weak points of the firm, taking the threats as well as the opportunities into account and, based on the result, optimum marketing aims and strategis are proposed.

The last part of diploma work describes improvements of economics indicator in company thanks the implementation QMS, final estimation and recommendations concerning of loading and improving QMS into company.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Systém managementu jakosti	11
2.1 Vývoj SMJ.....	11
2.2 Koncepce SMJ.....	12
2.3 Zavedení SMJ do podniku.....	13
2.4 Měření v SMJ	14
2.4.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI/ÚČINNOSTI VLASTNÍHO SMJ	14
2.4.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	15
2.4.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ	15
2.4.4 MĚŘENÍ NÁKLADŮ VZTAHUJÍCÍCH SE NA JAKOST.....	18
2.4.5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KONKURENCE.....	18
2.5 Zlepšování procesů v SMJ	19
2.6 Koncepce TQM.....	21
2.7 Koncepce ISO 9000	23
2.8 Srovnání ISO 9000 a TQM	25
2.9 Spokojenost zákazníka	26
2.9.1 MONITORING MÍRY SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	27
2.9.2 LOAJALITA ZÁKAZNÍKA.....	29
2.9.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA V ISO 9001:2000	30
2.10 Marketing.....	30
2.10.1 SLOŽKY MARKETINGU	31
2.10.2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	33
3. Praktická část.....	36
3.1 Profil společnosti PREGIS, a.s.....	36
3.2 Analýza systému řízení jakosti v podniku.....	39
3.2.1. IDENTIFIKACE POŽADAVKU ZÁKAZNÍKA.....	39
3.2.3 PŘÍJEM POPTÁVKY A TVORBA NABÍDKY	40
3.2.4 TECHNICKÁ PODPORA PRODEJE	41
3.2.5 TVORBA SMLOUVY.....	42
3.2.6 ORGANIZACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	43
3.3 Analýza stávajících procesů ustanovených dle EN ČSN ISO 9001:2000	43
3.3.1 PROCES PŘÍJMU POPTÁVKY A TVORBY NABÍDKY	44

3.3.2 PROCES HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....	50
3.3.2.1 Kritéria zkoumaných prvků procesu	56
3.3.2.2 Kritéria měření procesu	58
3.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU	60
3.4.1 SWOT ANALÝZA	61
3.4.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	61
3.4.1.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	65
3.4.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU	70
3.6 Případová studie	73
3.6 Vyhodnocení a návrhy zlepšení	75
3.7 Ekonomické hodnocení	76
IV. Závěr	77
Seznam literatury.....	79
Seznam příloh.....	82

Seznam použitých symbolů a zkratek

Σ	suma
*	krát
%	procento
=	rovná se
+	plus
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CRM	Customer Relationship Management
CWQC	model procesu s regulací
č.	číslo
ČSN	česká technická norma
ČR	Česká republika
CZK	česká koruna
EFQM	European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro řízení kvality
EN	evropská norma
ERP	Enterprise Resource Planning - aplikační software v informačním systému
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	hrubý domácí produkt
HW	hardware
IS/ICT	informační systémy a informační a komunikační technologie
IS	informační systémy
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
JIT	Just-in-time
kap.	kapitola
LAN	Local Area Network - lokální síť
MRP	Material Requirements Planning - plán materiálních zdrojů
např.	například

obr. obrázek
PAF Prevention Appraisal Failure
PC počítač
PDCA Plan-Do-Check-Act
pozn. poznámka
prům. průměrný
PSC poštovní směrovací číslo
QMS Quality Management Systems – systémy managementu jakosti
r. rok
SJ systém jakosti
SMJ systém managementu jakosti
spol. společnost
SR Slovenská republika
s.r.o. společnost s ručením omezeným
str. stránka
SW software
tab. tabulka
tj. to jest
tis. tisíc
TQM Total Quality Management
USA Spojené státy americké
USD americký dolar
WAN Wide Area Network – rozlehlá počítačová síť
www word wide web

1. Úvod

Práce se zaměřuje na systém managementu jakosti v podniku. Teoretická část se zabývá rozdílnými přístupy k SMJ – zaměřuje se především na TQM a ISO normy. Sleduje orientaci na procesy a nutnost jejich měření, popisuje možné formy a nástroje určené pro zlepšování procesů. Detailněji se zaměřuje na proces spokojenosti zákazníka, jenž hraje velmi důležitou roli v obou modelech. Poslední kapitola v teoretické části se věnuje složce marketingového plánování – marketingové strategii, která se významně podílí na spokojenosti zákazníka.

Praktická část práce je rozdělena do tématických kapitol. Úvod popisuje společnost PREGIS, a.s., na který se práce zaměřuje.

Navazující kapitola se zabývá analýzou systému řízení jakosti v podniku. Popisuje stručně procesy, které existují v obchodním úseku firmy. Následující kapitoly rozpracovávají detailněji dva vybrané procesy (navrhují jejich dokumentaci). Již v podniku existující proces příjmu poptávky a tvorba nabídky, a proces, který je nutné do firmy zabudovat: hodnocení spokojenosti zákazníka. Procesy jsou zpracované s ohledem na požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2000.

Třetí část práce se zabývá marketingovou strategií firmy, která je velmi těsně propojena s procesem hodnocení spokojenosti zákazníka. SWOT analýza naznačuje možnosti a hrozby, silné a slabé stránky podniku, z kterých by podnik měl vycházet při tvorbě marketingové strategie. Následující kapitoly vyhodnocují navržené postupy změn a zabývají se možnostmi zlepšení ekonomických ukazatelů po vybudování efektivního SMJ.

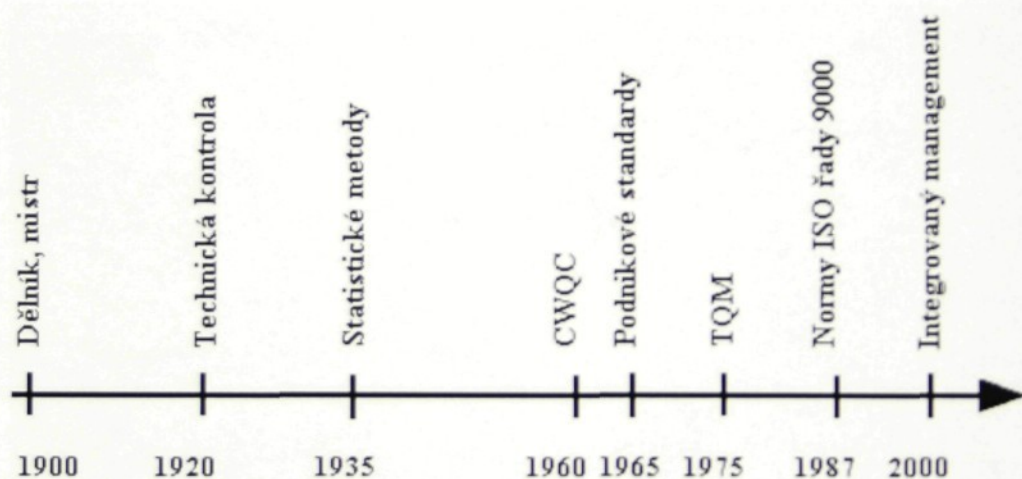
2. Systém managementu jakosti

2.1 Vývoj SMJ

Systém managementu jakosti znamená systém ke stanovení politiky jakosti, cílů jakosti a k dosažení těchto cílů (*viz kap 3.2*).

Pohled na jakost se neustále mění a nabývá na významu. Vývoje jakosti ve 20. století lze dělit na tyto etapy :

Obr. 1 - Vývoj jakosti ve 20.století



Zdroj: [22]

Význam jakosti roste zejména v posledních desetiletích s rostoucí konkurencí ve světovém měřítku. Prostředí se neustále mění, podniky musí sledovat veškeré změny v globálním kontextu. Pro mnoho organizací se jakost její produkce a služeb stává doslova otázkou přežití. Organizace budují a zdokonalují své systémy jakosti s dvěma hlavními cíli:

- Zajistit spokojenost a loajalitu svých zákazníků, a tím upevnit pozici na trhu
- Zvýšit produktivitu a účinnost svých procesů, a tím zlepšit hospodářský výsledek organizace

Účinný systém jakosti rovněž vede k rozvoji podnikové kultury organizace a dalšímu vzdělávání jejích zaměstnanců, vede k úsporám materiálu a energií, ovlivňuje společnost a makroekonomické ukazatele dané země.

2.2 Koncepte SMJ

Přestože se na konci 20. století liší regionální přístupy k zajišťování jakosti (EU, Japonsko, USA) a existují dvě odlišné koncepce (formální koncepce ISO 9000, systémová a "filozofická" koncepce TQM), lze z výše uvedených dimenzí vymezit společné charakteristické znaky pro úspěšně realizovaný SMJ v konkrétní firmě:

- komplexnost přístupu z hlediska plánování, vývoje, posuzování a měření znaků
- vyžadování jakosti výrobku nebo služby na různých úrovních ve firmě
- vytváření řetězců subdodavatel - dodavatel - spotřebitel se zpětnou vazbou mezi všemi články, kontrolou, dokumentací a mnohakanálovou komunikací
- používání různě složitých a různě zaměřených metod, postupů a koncepcí pro kontinuální zlepšování, efektivní alokaci a rozvoj zdrojů, řízení procesů, prevenci neshod atd.
- soustavné budování systému jakosti s požadovanou péčí o všechny důležité prvky (funkcionální přístup), stanovením dlouhodobé (politika jakosti) a operativní (krátkodobé) strategie (plány jakosti, závěry auditů a kontrol), zabudováním několikavrstvé zpětné vazby (audity, kontroly vedením, samokontrola, firemní kultura, záznamy o jakosti a jejich vyhodnocování), operativním řízením jakosti, formalizací a optimalizací technologických a dalších postupů
- výběr, hodnocení, ale současně i podpora subdodavatelů - společný vývoj, technologická podpora, audity, předávání odpovídajícího know-how [1]

V současné době se ve světě uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti:

- Podnikové standardy
- ISO normy
- Koncepce TQM

2.3 Zavedení SMJ do podniku

Rozhodnutí o zavedení systému managementu jakosti představuje velký zásah do chodu podniku, a musí se pečlivě připravit. Rozhodovací analýza pro volbu systému jakosti nabízí širší pohled na přínosy i na možná rizika při zavádění :

Tab. 1 - Pozitiva a úskalí při zavádění SMJ do podniku

Pozitiva	Úskalí
Zvýšení důvěryhodnosti	Vynaložené úsilí nad rámec podnikatelských aktivit (příprava systému jakosti trvá nejméně 1-2 roky, nutno zapojit špičkové pracovníky)
Definovaná organizace – pořádek ve firmě	Náklady (náklady na budování systému jsou zpravidla 2-4 % z celkového obratu)
Záruky pro zákazníka i pojišťovnu	Povinnost neustálého dokladování činností Důsledné kontrolování úkolů
Průhlednost procesů a činností	Rozhodovací kroky vedení jsou pod kontrolou podřízených
Zaktivizování personálu, větší zájem o práci	Nutnost posunout rozhodovací pravomoci mezi nižší management, nutná vysoká vzájemná důvěra
Optimalizace procesů	Nutí často vedení k nepopulárním opatřením (zeštíhlení firmy)
Snížení nákladů na procesy	Poznatelné jen za předpokladu, že je vytvořen systém dlouhodobého sledování nákladů na proces

Zdroj: [5]

2.4 Měření v SMJ

Orientace na procesy, jež se odráží už v základním procesním modelu systémů managementu jakosti, definuje čtyři hlavní procesy managementu jakosti:

- 1) odpovědnost vedení
- 2) management zdrojů
- 3) realizace produktů, služeb
- 4) měření, analýzy, zlepšování

Měření, analýzy, zlepšování – tento krok nutí organizace zavést a systematicky uplatňovat celou řadu nových metod a nástrojů, které většinou byly podniky doposud opomíjeny. Zásadní se ukazují metody měření:

- výkonnosti, resp. účinnosti systému managementu jakosti
- měření spokojenosti externích zákazníků
- měření spokojenosti zaměstnanců
- měření účinnosti výcviku
- měření výkonnosti procesů
- měření nákladů vztahujících se k jakosti
- měření výkonnosti konkurence
- měření výkonnosti a způsobilosti dodavatelů
- měření způsobilosti procesů

2.4.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI/ÚČINNOSTI VLASTNÍHO SMJ

Měření výkonnosti/účinnosti vlastního systému managementu jakosti je třeba považovat za jeden z klíčových procesů v těchto systémech, protože jen toto měření umožní nalézt objektivní odpovědi na otázku, zda systém managementu jakosti plní v organizaci své základní funkce, tj. maximalizaci míry spokojenosti zákazníků a minimalizaci výdajů s tím spojených. Jako vstupní informace je vhodné využít výstupní

data z jiných procesů měření, a pomocí různě navržených poměrových ukazatelů pak lze snadno hodnotit i trendy ve vývoji výkonnosti systému. Poznání těchto trendů by pak mělo být jedním z hlavních požadavků na proces přezkoumání systému vedením organizace. [1]

2.4.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

- viz kap. 3.3.2.2

2.4.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ

Měření výkonnosti procesů zahrnuje veškeré aktivity, které poskytují objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů tak, aby tyto procesy mohly být jejich vlastníky průběžně, tzn. operativně, řízeny za účelem plnění všech požadavků kladených na procesy. Zákazníkem pro tato měření jsou výhradně vlastníci procesů, u kterých jsou realizována. Vlastníci procesů nemusí přímo výkonnost měřit, je však jejich základní pravomocí výsledky z měření výkonnosti poznat a využívat je k rozhodování. Bez zpracovaných dat o výsledcích měření výkonnosti procesů objektivní řízení procesů není možné. [1], [23]

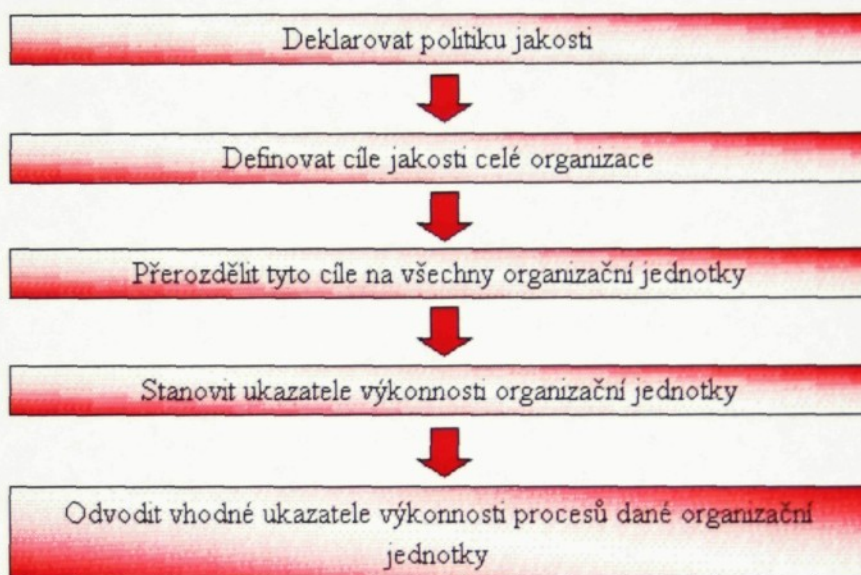
Povinností vlastníků procesů (tj. osob nesoucích odpovědnost za kvalitu výstupů z procesů) je, aby jimi řízené procesy byly soustavně monitorovány vhodně definovanými ukazateli, např.

- výtěžností vstupů na jednotku produkce
- časem odezvy na změny
- průběžnou dobou trvání procesu
- dostupností produktu pro zákazníky

- využitím kapacit a zdrojů
- % dodávek na čas
- poměrem neshod k výkonům

Pro měření výkonnosti procesů lze doporučit podniku dodržení následujícího algoritmu:

Obr. 2 Postup při měření výkonnosti procesů



Zdroj: [23]

Požadavky na měření

Měření výkonnosti procesů musí splňovat určité požadavky :

Validita (platnost) měření - dosažení stavu důvěry k informacím, které na základě měření výkonnosti získávají jak vlastníci procesů, tak i některé další zainteresované osoby v organizaci.

Úplnost měření - měření výkonnosti procesů musí postihovat všechny významné aspekty a faktory průběhu a realizace procesů. Díky tomu lze objektivně identifikovat oblasti dalšího zlepšování výkonnosti.

Dostatečná podrobnost měření - měřit na vstupu do procesu i v průběhu vlastního procesu (počet měřících míst musí odpovídat možnostem vzniku variability).

Dostatečná frekvence měření

Požadovaná přesnost měření - poznání skutečných trendů ve vývoji sledovaných ukazatelů.

Možnost odhalení mezer výkonnosti - je nutné odhalit alespoň 80 % všech odchylek od plánovaných hodnot. Analýzou těchto odchylek lze odhalit mezery výkonnosti.

Správné načasování měření - rychlost, s jakou pracovníci analyzující získaná data předají zpracované informace vlastníkovému procesu.

Stálost získaných dat v čase - ukazatelé výkonnosti procesů nesmí být závislé na různých sezónních proměnných. Vlastníci procesu musí mít příležitost porovnávat současné hodnoty ukazatelů s minulými.

Snadná srozumitelnost informací - informace musí být zcela jasné, srozumitelné a lehce interpretovatelné.

Odpovědnost za výsledky měření - stanovení konkrétní odpovědnosti za průběh měření a zpracování výsledků na určitého pracovníka organizace.

[1], [23

2.4.4 MĚŘENÍ NÁKLADŮ VZTAHUJÍCÍCH SE NA JAKOST

Lze použít např. model PAF (Prevention, Appraisal, Failure), který dělí náklady na jakost do čtyř kategorií:

- 1) Náklady na interní vady - neopravitelné neshody, opravy neshod, znehodnocení materiálů, pokuty za znečištění atd. - ve výrobě i v předvýrobních etapách
- 2) Náklady na externí vady - reklamace, garanční servis, manipulační náklady, slevy z ceny, soudní spory, ztráta trhu a důvěry
- 3) Náklady na hodnocení - měření spokojenosti zákazníků, měřicí technika, software, certifikace
- 4) Náklady na prevenci – zjišťování požadavků zákazníka, rozvoj systému jakosti, školení, poradenské firmy, plánování a prognózování jakosti

[1], [3], [23]

Vyšší stupeň monitoringu nákladů vyhovující principům TQM – model procesních nákladů – sleduje náklady výhradně pro určité procesy, ne pro jednotlivé výrobky či služby. Náklady spotřebované v rámci procesu se dělí na:

- Náklady na shodu - skutečné náklady na přeměnu vstupů na výstupy dle specifikací tím nejefektivnějším způsobem
- Náklady na neshodu - promrhaný čas, materiál a kapacity spojené se vznikem neshod uvnitř procesu

[24]

2.4.5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KONKURENCE

Z různých metod měření výkonnosti konkurence je v SMJ doporučován nejvíce benchmarking. Tuto metodu lze charakterizovat jako systematický proces měření a porovnávání vlastních výrobků, služeb, procesů a funkcí s organizacemi uznanými jako

báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování. Jak interní, tak i externí benchmarking má mít tyto základní fáze:

- identifikaci objektu benchmarkingu
- identifikaci konkurence (resp. partnera) pro srovnávání
- návrh vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti
- výběr vhodné metody sběru dat a shromažďování dat
- vyhodnocení dat a definování mezer výkonnosti
- definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti (tj. cílů zlepšování)
- komunikace těchto cílů a vazba na procesy kontinuálního zlepšování

[1], [23]

2.5 Zlepšování procesů v SMJ

Formy zlepšování procesů :

- cílem je výrazné zvýšení počtu námětů na zlepšení od všech členů týmů
- vytvoření „aktivního systému“ podpory, sběru a vyhodnocování námětů
- tři programy pro gemba zlepšování

V podniku existuje široká škála podnětů k možnému zlepšování. Management systému jakosti musí všechny podněty shromažďovat, vyhodnocovat a využívat k neustálému zlepšování. Jedním z možných přístupů k neustálému zlepšování v organizacích jsou programy Six-Sigma. Jejich měřítkem úspěšnosti je objem neshod.

Podněty k zlepšování jakosti

- měření spokojenosti zákazníka
- analýzy reklamací a neshod
- ztráty trhů
- výsledky benchmarkingu

- výsledky interních auditů jakosti
- nově definované požadavky zákazníků
- vývoj nákladů vztahujících se k jakosti
- výsledky samohodnocení

[2]

Nástroje pro zlepšování procesů

Základní nástroje

- pracovní velkoplošné formuláře
- PDCA cyklus – tzv. Demingův cyklus - PLAN-DO-CHECK-ACT cyklus
- základní metody pro mapování procesů
- 7 klasických nástrojů
 - stratifikace
 - datová tabulka
 - histogram
 - Pareto analýza
 - diagram příčin a následků – Ishikawův diagram
 - analýza rozptylu a trendů
 - kontrolní diagram
- 7 nových nástrojů
 - afinní matice
 - relační diagram
 - stromový diagram
 - maticový diagram
 - diagram maticové analýzy dat
 - šipkový diagram
 - PDPC diagram

Nástroje pro kreativní řešení problémů

- metody aktivní divergence (vytváření možností a námětů řešení)
- jednoduché dotazovací techniky (5x proč)
- klasický brainstorming
- „posilování souvislostí“
- morfologická tabulka
- mandala

[2], [4], [23]

2.6 Koncepce TQM

TQM (Total Quality Management) - jedna z definicí této koncepce hovoří o tom, že jde o filozofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo naprosté spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů. Základní principy TQM leží v orientaci na zákazníka, neustálém zlepšování, účasti všech zaměstnanců a sociální ohleduplnosti firmy. [2], [23]

THE EFQM EXCELLENCE MODEL - inovovaný model dříve známého Evropského modelu TQM. Reaguje na rozvojové trendy v oblasti managementu jakosti a je použitelný pro aplikaci v podmínkách různých firem, bez ohledu na jejich velikost, charakter procesů, či sektor působnosti. Model je značně náročný na systémová měření (viz kap. 2.4), doporučení všech systémových měření obsahuje norma ISO 9004:2000.

Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Váha hlavních kritérií zůstává zachována dle modelu TQM. Zásadně byla pozměněna kritéria dílčí.

Hlavní kritéria:

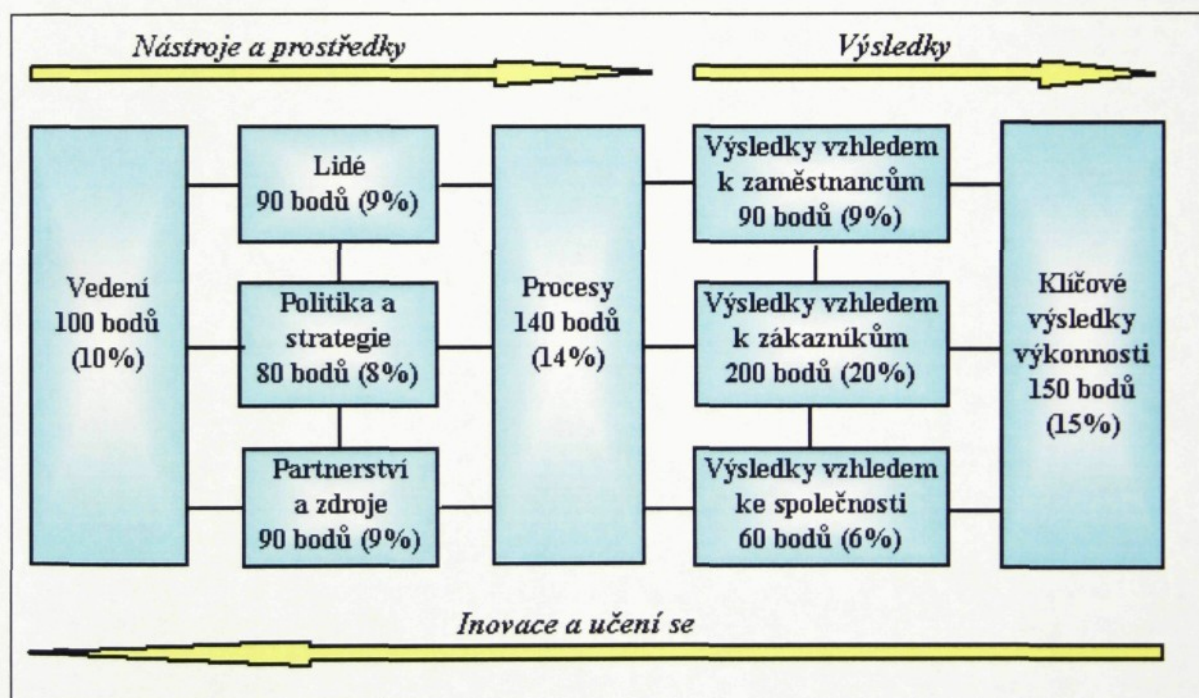
- 1) Vedení
- 2) Politika a strategie

- 3) Lidé
- 4) Partnerství a zdroje
- 5) Procesy
- 6) Výsledky vzhledem k zákazníkům
- 7) Výsledky vzhledem k zaměstnancům
- 8) Výsledky vzhledem ke společnosti
- 9) Klíčové výsledky výkonnosti

[1], [23]

Předpokládá se, že model bude pravidelně každé dva roky přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti.

Obr. 3 EFQM model



Zdroj: [15]

2.7 Koncepce ISO 9000

System řízení jakosti podle norem ISO 9000 představuje dobře promyšlený a normalizovaný systém řízení postavený na:

- dokonalém definování organizace (odpovědnosti, pravomoci, vazby, rozhraní)
- specifikování postupů pracovních i kontrolních
- důsledném provádění specifikovaných postupů
- následné dokladované kontrole
- řízení postupů směrem k jejich vylepšení

Charakteristické rysy norem ISO

- důraz na pořádek a disciplínu ve všech činnostech souvisejících s jakostí
- dokumentovatelnost veškerých postupů, které souvisí s výrobkem či službou a jejich jakostí
- záznamy (evidence, dokladovost), že uvedené postupy byly uskutečněny (autorizace)
- prosazování zpětné vazby [5]

Systemy zabezpečování jakosti výrobcem a jejich certifikace

- jedna z účinných cest, jak prokazatelně snižovat pravděpodobnost výskytu vadného výrobku a tím snížit vlastní riziko vysokých sankcí za škody způsobené vadným výrobkem a ztráty důvěry zákazníka, je zavedení systému jakosti a jeho následná certifikace
- normy ISO 9000 zobecňují a sjednocují zkušenosti z různých odvětví do univerzálního souboru. Certifikace dle těchto norem se stala určitou zárukou např. pro pojišťovací společnosti, že organizace zabezpečila svůj výrobek či službu z hlediska jakosti i bezpečnosti

Dokumentace SJ :

- pracovní kontroly a postupy
- směrnice
- příručka jakosti

Příručka jakosti

- obsahuje veškeré postupy v rámci SMJ i místo, kde jsou realizovány
- lze v ní nalézt politiku jakosti, zaměření podniku, přehled dokumentace k jednotlivým činnostem, nástin pracovních postupů k plnění požadavků na systém, odpovědnosti a pravomoci
- musí označovat kdo dělá co, kde, kdy a proč [17]

Přínos koncepce ISO

Koncepce ISO lze chápat pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti. Přesto, podaří-li se organizaci úspěšně vybudovat a rozvíjet systém jakosti na bázi norem ISO řady 9000, může očekávat, že se to kladně projeví několika pozitivními skutečnostmi :

- pořádek v dokumentaci
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců
- stabilita jakosti produkce, včetně zvýšení bezpečnosti a bezchybnosti výrobků
- posílení důvěry u odběratele (zákazníka)
- snazší přístup na zahraniční trhy
- snazší získání státních zakázek (u posledních dvou jmenovaných to platí zejména v případě, že má organizace systém jakosti certifikován)

[1], [23]

2.8 Srovnání ISO 9000 a TQM

Vybrané odlišnosti koncepcí ISO a TQM jsou uvedeny v tab.2.

Tab. 2 Odlišnosti koncepcí ISO a TQM

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	normy a dokumentační pyramida	aktivní účast zaměstnanců
Orientace	na konečné výsledky	na procesy
Eliminace neshod	nápravnými opatřeními	neustálým zlepšováním
Zapojení	funkčních míst	interdisciplinárních týmů
Důraz na předvýrobní etapy	menší	Mimořádný
Organizační struktury řízení	formální	do značné míry neformální
Zvažování ekonomiky jakosti	nezávazné	Samozřejmé
Chápání zákazníka	finální spotřebitel	každý, komu odevzdáme výsledky práce
Provázanost na systémy JIT, MRP, kaizen,..	omezená	přímá a úzká
Forma práce vrcholového vedení	řízení	Vedení
Povaha koncepce	direktivní	Kreativní
Měřítka pro prokazování shody	ano	Ne

Zdroj: [2]

Principy SMJ dle ISO 9000 a 9004

- 1) Zaměření na zákazníka
- 2) Vedení a řízení zaměstnanců
- 3) Zapojení zaměstnanců
- 4) Procesní přístup – řízení činností a zdrojů jako procesu
- 5) Systémový přístup managementu – identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému
- 6) Neustálé zlepšování
- 7) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- 8) Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

[17]

Principy SMJ dle EFQM Modelu Excellence

- 1) Orientace na výsledky – měření výsledků
- 2) Zaměření na zákazníka
- 3) Vedení a stabilita záměru
- 4) Orientace na procesy a fakta
- 5) Zapojení a rozvoj pracovníků
- 6) Sebepoznávání, zlepšování, inovace
- 7) Rozvoj partnerství s dodavateli
- 8) Odpovědnost vůči společnosti

[1], [15]

2.9 Spokojenost zákazníka

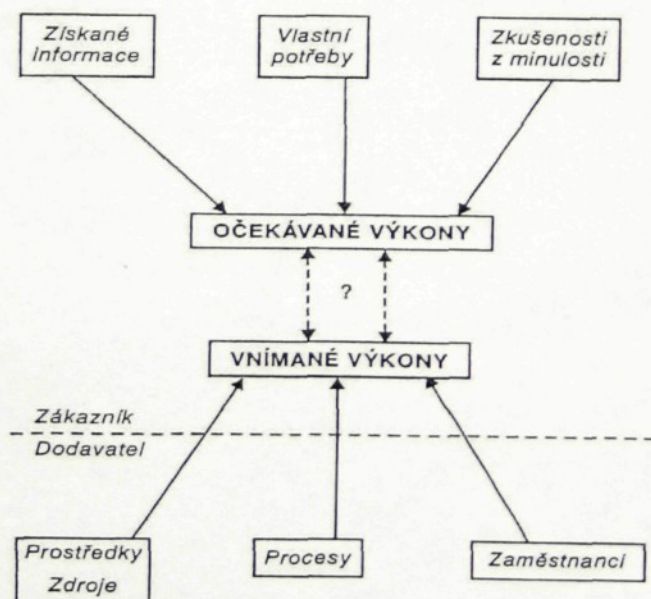
Pojem „spokojenost zákazníků“ – každý zákazník si na základě svých vlastních potřeb, zkušeností a z okolí získaných informací vytváří individuální ideál, reprezentovaný tzv. očekávanými výkony svých dodavatelů. V okamžiku koupě a při využívání výrobků pak

vnímá reálnou výkonnost. Srovnává očekávané kvality a skutečně získané kvality. Naprostou spokojenost zákazníka lze získat pouze v situaci, kdy vnímaná realita bude totožná s očekáváním, nebo ještě lépe očekávání předčí. [1], [2]

2.9.1 MONITORING MÍRY SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Budoucí spokojenosti a loajaliti zákazníků je možné docílit pouze za předpokladu, že nabídka podniku zákazníkům přinese hodnoty převyšující nabídky konkurence. Proto je důležité spokojenost zákazníků neustále sledovat. Výchozí model monitoringu míry spokojenosti zákazníků:

Obr. 4 – Model monitoringu spokojenosti zákazníků



Zdroj: [2]

První komplexní model monitorování míry spokojenosti zákazníků vypracoval Kano.

U každého výrobku a služby definuje tři skupiny znaků spokojenosti:

- Bonbónky – malá skupina znaků spokojenosti. Zákazník o nich neví, využije-li je, má pocit mimořádné spokojenosti
- Samozřejmosti - jsou spojeny s plněním základních funkcí výrobků či služeb. Zákazník je očekává s naprostou samozřejmostí.
- Nutnosti - zákazník je nekompromisně vyžaduje. Pokud je nenachází, odchází ke konkurenci

[2]

Vlastní postupy monitorování míry spokojenosti zákazníků musí splňovat obecné požadavky :

- zvyšovat povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců výrobce
- odhalovat hlavní příčiny nespokojenosti
- poskytovat informace a data pro projekty zlepšování
- jednoduché, rychle opakovatelné a objektivní
- přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů

[1], [2]

Pro praktické použití modelu spokojenosti zákazníka se znaky služby je důležité vyhodnocování trendů, ne pouze jednorázové monitorování. Spokojenost zákazníka se znaky služby a produktu lze vypočítat a vyhodnotit dle indexů spokojenosti (viz kap.3.3.2.2). Tato i další metody monitoringu spokojenosti opomíjejí dva důležité faktory :

- dynamiku a pravidla trhu
- výkonnost a rozsah nabídky konkurence

2.9.2 LOAJALITA ZÁKAZNÍKA

Opomíjené faktory lze doplnit zavedením pojmu loajalita zákazníka - způsob chování zákazníka, projevující se na trhu pozitivními i negativními důsledky pro výrobce. Podstatou monitorování loajality je odhalování možných způsobů chování zákazníků v budoucnosti.

Míru loajality zákazníků ovlivňují faktory:

- potěšení zákazníka, které přichází kdykoli jsou jeho očekávání překonána
 - spokojenost zákazníka
 - setrvačnost a liknavost zákazníků nepřipravených na razantní změny
 - vzájemné vztahy mezi obchodními partnery a jejich závislost
 - míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka
 - pozice dodavatele na trhu
 - zavedená obchodní značka
- [1], [2]

Monitoring loajality lze provádět:

- měřením tzv. efektivní loajality – měření nepřímými ukazateli loajality – ukazatel setrvání zákazníků, dlouhodobosti vztahů, pronikání na další trhy
 - sledováním a vyhodnocováním budoucích záměrů zákazníků - lze spojit s monitoringem míry spokojenosti – použití vhodných dotazníků
 - měřením prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků – sledování počtu nových a ztracených zákazníků v závislosti na čase
- [1], [2]

2.9.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA V ISO 9001:2000

Norma ISO 9000 po podniku vyžaduje:

- monitorování informací týkajících se vnímání zákazníka, zda splnila jeho požadavky
- určení požadavků specifikovaných zákazníkem
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití
- určení a uplatňování efektivního způsobu komunikace se zákazníky
- neustálé zlepšování SMJ k dosahování vyšší spokojenosti zákazníků

[17]

2.10 Marketing

Definice marketingu: „ Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ .¹⁾

Hlavní úkoly marketingu

- 1) předvídat vývojové trendy, zajišťovat vývoj vhodných výrobků a služeb
- 2) sledovat, vyhodnocovat a pomáhat udržovat výkonnost firmy

¹⁾ Dědková, J., Honzáková, I.: Základy marketingu. 2. vydání, Liberec: TUL, 2003. 157 str. – str. 8.

2.10.1 SLOŽKY MARKETINGU

Složky marketingu :

- koncepce marketingového managementu
- marketingový mix
- marketingový plánovací proces
- marketingové nástroje

Marketingový management firmy

- věnuje pozornost přání zákazníků
- sleduje změny jejich potřeb a přání
- identifikuje příležitosti trhu dříve než konkurence
- trvale sleduje počínání svých konkurentů
- trvale komunikuje se zákazníky
- zjišťuje příležitosti trhu a vynakládá přiměřené úsilí pro jejich dosažení

Marketingový mix – 7P

- 1) Produkt (Product) – jakost, značka, prodej produktu, balení, záruky, servis, náklady, design, provozní vlastnosti
- 2) Cena (Price) – platební podmínky, doba splatnosti, slevy a srážky, výše ceny, provize
- 3) Propagace (Promotion) – reklama, propagace, public relations, přímý marketing, podpora prodeje, osobní prodej
- 4) Místo (Place) – distribuční síť, distribuční pokrytí, umístění distribučního místa, prodejní teritorium, velikost a umístění zásob, skladování, doprava, umístění produktu, informační distribuční kanály
- 5) Lidé (People) – zdvořilost, reprezentativnost, prospěšnost, znalosti, úroveň dovedností, přístupnost, vlídnost
- 6) Prezentace (Presentation) – komfort, vybavení, velikost, atmosféra, čistota

- 7) Proces (Process) - doba obsluhy zákazníka, doba čekání, forma obsluhy, rychlost obsluhy [25], [27]

Marketingové plánování – sedm hlavních kroků procesu marketingového plánování, které musí podnik dodržet pro účinné zavedení marketingového managementu do podniku:

- 1) Identifikace současné situace organizace
- 2) Interní audit: Čeho organizace dosáhla?
- 3) Externí audit: Jak velký je trh organizace? Kdo jsou její konkurenti?
- 4) Určení marketingového mixu: Co by měla organizace dělat?
- 5) Určení cílů: Čeho chce organizace dosáhnout?
- 6) Vypracování marketingového plánu: Jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo?
- 7) Sledování a vyhodnocování plnění marketingového plánu: Postupuje organizace podle předem vypracovaného plánu? ²⁾

Marketingové nástroje – představují soubor technik a metod používaných pro strategické plánování a marketingové rozhodování:

- marketingový výzkum
- konkurenční analýza
- určování velikosti trhu a podílu na trhu
- ekonomické modelování a prognózování
- předpověď prodeje a plánování
- výrobní a značkový management
- projektování vývojových prací
- plánování marketingové komunikace
- sledování a analýza výkonnosti
- CRM systémy

²⁾ Cooper, J., Lane, P.: Marketingové plánování. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 232 str. – 24.str.

Podstata fungování marketingu z pohledu péče o zákazníka:

- nutné respektovat důležité požadavky, znát kritické znaky produktů
- poznat zamýšlené požadavky zákazníka, znát jeho zájmy a zapojit jeho náměty do chodu podniku
- zajistit nezbytné podmínky pro obvyklé dodání produktu na trh, které řeší nevyslovené požadavky zákazníka
- udržovat „zákaznický přístup“ v podvědomí všech zaměstnanců
- pravidelně hodnotit dodržování podmínek dodání produktu/služby zákazníkovi

2.10.2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingová strategie je jednou z velmi důležitých složek marketingu. Tvoří jednu ze součástí marketingového plánu.

Marketingový plán

Marketingová strategie je jednou ze složek marketingové plánu:

1. Celkové shrnutí

- představení firmy a jejího podnikání, hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.

2. Situační analýza

- rozbor současného stavu podnikání. Analýza nabídky firmy a aktuální situace na trhu (zákazníci, konkurence, vnější podmínky).

3. Marketingové cíle

- úkoly, které chce firma splnit v rámci jednoznačně vymezeného časového období.

4. Marketingová strategie

- určuje, jak dosáhnout cílů. Měla by obsahovat definici klíčových zákazníků a způsob práce s nimi. Konkrétní rozpracování marketingové strategie představuje marketingový mix, díky kterému musí podnik získat konkurenční výhodu (viz kap.3.4.2).

5. Akční programy

- rozpracování strategie do konkrétních aktivit a úkolů.

6. Rozpočet

- stanovení očekávaných marketingových nákladů, případně i marketingové tržby.

7. Systém měření a kontroly

- způsob vyhodnocování výsledků plnění cílů marketingového plánu, intervaly vyhodnocování.

8. Přílohy

- doplnění marketingového plánu o výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata apod. [25]

Pod pojmem marketingová strategie lze chápat část podnikové strategie, která určuje nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti, tedy obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky podniku - SWOT (viz kap. 3.4.1). Marketingová strategie obsahuje pravidla fungování obchodní činnosti ve firmě. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních procesů. Obsahuje zadání funkčnosti marketingového informačního systému. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti. Rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů (viz kap3.4.1.1).

Podniková strategie se definuje především na základě marketingových informací - klíčovou otázkou je, zda při její formulaci máme dostatek informací. Strategické marketingové informace musí být co nejobjektivnější a nejpravdivější. Strategické informace tvoří model budoucích požadavků (specifikaci) a trendů trhů, které jsou pro

podnik důležité. Model musí popisovat potenciál nových trhů a rizik, která hrozí na stávajících trzích. Měl by umožnit vyjádření nákladů na získání zajímavých trhů a definovat kritéria pro opuštění těch neperspektivních, včetně přípravy aktivit s tím spojených.

Základem strategie je určit zodpovědnost, formu a obsah informací, které mají být v oblasti strategického marketingu shromažďovány, zpracovávány a využívány. Dalším krokem jsou přiměřené nástroje na tuto činnost. V oblasti modelování trhu a správy příležitostí se nabízejí CRM systémy (Customer Relationship Management), které do své působnosti zahrnují pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT (informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků, a v důsledku toho i ziskovost podniku. Jsou součástí podnikové strategie – stávají se součástí podnikové kultury. [12]

Klíčovým prvkem pro tvorbu a rozvoj marketingové strategie je její koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů firmy, z její podnikové strategie. Koncepce optimální marketingové strategie je prvním základním strategickým úkolem – tzn. organizace musí znát dokonale trh. Bez něj nedokáže ani správně poznat sebe sama a své možnosti. Pod pojmem koncepce lze chápat stanovení či návrh hlavních oblastí, na které je potřeba se soustředit, a vymezení toho, co má být touto realizační strategií zajišťováno. [26]

Marketingová strategie vychází z analýz zákaznických segmentů a marketingového mixu. Musí odpovídat na otázky složek marketingového mixu:

- produkt/služba: jakou hodnotu poskytují zákazníkovi, jaká je jejich výhoda proti konkurenční nabídce
- ceny: zda bude výhodou nízká cena, kvalita či speciální produkty a služby za vyšší ceny, určení platebních podmínek, slev

- místo, distribuce: jaký bude způsob prodeje a distribuce (přímý/nepřímý, prodejna/zásilkový/internet), jaké aktivity budou zvoleny pro podporu prodeje
- marketingové aktivity: jak zviditelnit firmu a její nabídku mezi zákazníky, jaké prostředky a média se použijí, jaký bude rozpočet na realizaci marketingových aktivit

3. Praktická část

3.1 Profil společnosti PREGIS, a.s.

Společnost PREGIS, a. s., působí na trhu IT nepřetržitě od roku 1976 (dříve pod názvy "Ústav výpočetní techniky a racionalizace" a později "Bijoudata, a. s."). V minulosti se společnost orientovala především na vývoj a centralizované zpracování řady dílčích agend ekonomického charakteru (od skladového hospodářství až po výpočet mezd) pro široký okruh bižuterních a sklářských podniků koncentrovaných převážně v oblasti Jablonce nad Nisou a Liberce.

Od roku 1996 rozšířila společnost PREGIS, a. s., portfolio svých služeb o implementaci ERP systému SAP R/3 a o outsourcing IT.

Společnost disponuje týmem více jak dvaceti konzultantů SAP R/3, kteří pokrývají celou problematiku implementace tohoto integrovaného informačního systému. Společně s konzultanty SAP ČR, s. r. o., absolvoval tento tým v roce 1997 pilotní projekt v Preciose, a. s., a v roce 1998 připravil samostatný roll-out na dalších pět obchodních společností. Průběžně pracuje na dalších projektech. V říjnu 1999 tento tým úspěšně zvládl migraci systému na verzi 4,5B.

[19]

Od roku 2000 působí PREGIS, a. s., jako Implementační partner společnosti SAP ČR, s. r. o., pro všestrannou podporu produktu SAP R/3. Konzultanti společnosti jsou vyškoleni ve využívání metodiky ASAP, která umožňuje rychlou, kvalitní a zákaznickem kontrolovanou implementaci. Mezi další přednosti konzultantů patří zejména:

- Podpora zákazníka při hromadných převodech dat z externích systémů do SAP R/3
- Tvorba uživatelských oprávnění podle specifiky zákazníka
- Tvorba trvalých nebo dočasných rozhraní mezi externími systémy a SAP R/3
- Zkušenosti s využitím integračních vazeb při komplexním nasazení všech modulů SAP R/3
- Podpora koncových uživatelů, spolupráce při tvorbě uživatelských příruček a pomoc při jejich vyškolení [19]

Společnost má dlouholeté zkušenosti v poskytování komplexní péče o informační systém zákazníka formou outsourcingu. V současnosti pečuje tímto způsobem o systémy pěti samostatných společností ve více jak dvaceti lokalitách ČR a SR v rozsahu více jak tisíce počítačů.

Mezi základní služby v této oblasti patří především:

- Správa databázových a aplikačních serverů spojených s provozem SAP R/3
- Správa uživatelských oprávnění v SAP R/3
- Dohledování sítě WAN
- Správa LAN sítí
- Péče o PC koncových uživatelů

Společnost je připravena poskytovat služby v oblasti správy systému podle potřeb zákazníka jak na jeho HW, tak na pronajatém HW společnosti bez ohledu na jeho umístění. [19]

Hlavní aktivity PREGISu

- Implementace Zákaznických kompetenčních center (CCC)
- Prodej kancelářské a výpočetní techniky
- Poradenství v oblasti správy systémů
- Implementace systému SAP R/3
- Služby systémové integrace
- Implementace HelpDesku
- Outsourcing v oblasti IT
- Podnikové poradenství
- Programování
- Školení

[19]

PREGIS poskytuje široké spektrum služeb spojených s implementací a provozem ERP systému SAP R/3. Řada služeb je poskytována formou konzultační činnosti a jejich rozsah záleží na individuálním jednání se zákazníkem.

Kromě služeb připravovaných na míru se zákazníkem poskytuje PREGIS též řadu definovaných produktů a služeb:

- Elektronický deník transportů pro SAP R/3
- CCC - Zákaznické kompetenční centrum
- Semináře v oblasti oprávnění SAP R/3
- Semináře o správě a provozu systémů
- Vyladění výkonu systému SAP R/3
- České překlady příruček ABAP/4
- Controlling zásob pro SAP R/3
- Implementace HelpDesku

[19]

3. 2 Analýza systému řízení jakosti v podniku

O SMJ organizace lze hovořit tehdy, jestliže splňuje tyto čtyři základní podmínky:

- 1) Má vybudovanou organizační strukturu
- 2) Má stanoveny pravomoci a odpovědnosti
- 3) Má zajištěny zdroje pro systém jakosti
- 4) Má definované postupy a procesy

Struktura existujících procesů spadajících pod obchodní úsek firmy

3.2.1 IDENTIFIKACE POŽADAVKU ZÁKAZNÍKA

STRUKTURA PROCESU

- *Přijetí požadavku*

Pracovníci obchodního úseku či HelpDesk přijímají a zaznamenávají požadavky zákazníka, dle potřeby doplňují technické informace

- *Tvorba nabídky*

Vytvoření nabídky obchodním manažerem dle požadavků zákazníka

- *Ověřování objednávky*

Odeslání objednávky nákupnímu oddělení Preciosy, schválený požadavek zaslán zpět

- *Objednávka k dodavateli*

Vypracování objednávky k dodavateli v evidenci objednávek

3.2.2 TVORBA INVESTIČNÍHO PLÁNU ZÁKAZNÍKA

STRUKTURA PROCESU

- *Návrh investičního plánu*

Navržení struktury investičního plánu IT na další rok vedoucím obchodního úseku. Odeslání návrhu k odsouhlasení řediteli společnosti. Zaslání návrhu vedoucím úseků správy IT a jednotlivým odborným ředitelům Preciosy

- *Přijetí požadavků*

Sumarizace jednotlivých požadavků, uvedení do souladu se standardními požadavky IS

- *Vyřešení požadavků*

Vyřešení rozporů a nejasností, zapracování do návrhu investičního plánu

- *Schválení investičního plánu*

Odsouhlasení investičního plánu generálním ředitelem Preciosy

- *Zadání investičního plánu do systému SAP*

Zadání jednotlivých položek investičního plánu do IS SAP odborným asistentem. Kontrola zadaných položek

3.2.3 PŘÍJEM POPTÁVKY A TVORBA NABÍDKY

STRUKTURA PROCESU

- *Přijetí poptávky*

Přijetí poptávky na dodávku IT a zaznamenání

- *Upřesnění požadavků*

Upřesnění požadavků zákazníka, zjištění současného stavu

- *Přijetí konečné poptávky*

Zákazník dodává konečnou poptávku. Určený odpovědný pracovník kontroluje a schvaluje konečnou poptávku

- *Technická specifikace požadavku*

Vypracování technické specifikace pověřeným odborným garantem

- *Komplementace nabídky*

Komplementace technické specifikace a cen jednotlivých komponent. Vypracování nabídky v souladu s poptávkou

- *Odeslání nabídky*

Odeslání nabídky zákazníkovi

3.2.4 TECHNICKÁ PODPORA PRODEJE

STRUKTURA PROCESU

- *Upřesnění požadavku*

Upřesnění požadavků zákazníka a zjišťování současného stavu infrastruktury zákazníka

- *Příprava podkladů*

Příprava podkladů pro nabídku týkající se dodávek projektu a práce na požadavku. Upřesnění všech technických specifikací, rozsahu prací, předběžného časového harmonogramu zakázky

- *Kontrola nabídky*

Kontrola ucelené nabídky vedoucím úseku

- *Schválení nabídky*

Schválení nabídky, připomínky předány vedoucímu obchodního úseku

3.2.5 TVORBA SMLOUVY

STRUKTURA PROCESU

- *Přidělení tvorby smlouvy*

Na základě schválené nabídky přistoupí vedoucí obchodního úseku k tvorbě smlouvy

- *Kontrola smlouvy*

V případě dodání smlouvy zákazníkem/dodavatelem porovná vedoucí obchodního úseku smlouvu se vzorem smlouvy PREGISu. Při zjištěných odchylkách jedná o zapracování standardních ujednání do smlouvy

- *Kontrola návrhu smlouvy*

Návrh smlouvy zaslán odbornému garantovi, který zkontroluje technickou specifikaci a smluvní podmínky. Vrátil návrh smlouvy i s připomínkami vedoucímu obchodního úseku

- *Zapracování připomínek*

Připomínky odborného garanta zapracuje vedoucí obchodního úseku do návrhu smlouvy

- *Odeslání návrhu smlouvy zákazníkovi*

Vedoucí obchodního úseku odešle návrh smlouvy zákazníkovi/dodavateli k možnosti zkontrolování a připomínkám

- *Konečná podoba smlouvy*

Vedoucí obchodního úseku po zapracování připomínek vyhotoví smlouvu min. ve dvou kopiích a předá ji k podpisu řediteli společnosti

- *Odeslání smlouvy*

Podepsanou smlouvu odešle vedoucí obchodního úseku zákazníkovi, druhý originál archivuje vedoucí sekretariátu

3.2.6 ORGANIZACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

STRUKTURA PROCESU

- *Stanovení výběrového řízení*

Stanovení výběrového řízení odborným asistentem úseku s uvedením upřesňujících informací

- *Zadání poptávky*

Vypracování poptávky na zadání výběrového řízení a rozeslání osloveným firmám

- *Vyhodnocení nabídek*

Vyhodnocení doručených nabídek pomocí tabulky parametrů

- *Vyhlášení druhého kola*

Vyhlášení druhého kola výběrového řízení s upřesněním parametrů

- *Vyhodnocení druhého kola*

Vyhodnocení druhého kola. Rozhodnutí ředitele společnosti o dalším postupu

3.3 Analýza stávajících procesů ustanovených dle EN ČSN ISO 9001:2000

Analýza stávajících procesů v obchodním úseku firmy se s ohledem na rozsah práce zaměřuje pouze na dva procesy – rozpracovává dokumentaci již ve firmě existujícího procesu příjmu poptávky a tvorby nabídky s ohledem na požadavky normy ISO 9001:2000, druhý proces: hodnocení spokojenosti zákazníka, podnik zatím nemá vytvořen, ale jelikož norma ISO pokládá tento proces za jeden z klíčových, bude v blízké budoucnosti nutné tento proces v podniku zavést.

3.3.1 PROCES PŘÍJMU POPTÁVKY A TVORBY NABÍDKY

Úvodní strana:

PREGIS,a.s., Jablonec nad Nisou 1, Smetanova 45, PSČ: 466 21

Druh dokumentu:

Proces

Číslo dokumentu:

1.4.

Název dokumentu:

Příjem poptávky a tvorba nabídky

Zpracoval :

Uvolnil pro SMJ:

Schválil:

Vydává:

Platí pro:

Ruší a navrhuje dokumenty:

Kontrolou dodržování pověren:

Platí od:

Místo vydání:

Počet listů textu:

Počet příloh:

Rozdělovník:

Ředitelství společnosti:

Závody:

Na vědomí:

1. Předmět

Předmětem popisu procesu je popsání činností spojených s příjmem poptávky a následné vypracování vyhovující nabídky pro zákazníka.

2. Rozsah platnosti

Tento popis procesu je závazný pro pracovníky obchodního úseku, úseku plánu a evidence a úseku prodeje a marketingu.

3. Pojmy, definice a zkratky

ŘS	ředitel společnosti
VU	vedoucí úseku
VO	vedoucí oddělení
SPEC	specialista
OP	odpovědný pracovník
OG	odborný garant

4. Popis postupu

Vstupy: požadavky zákazníka, záznamy v databázi zákazníků, legislativní podmínky

Výstupy: nabídka

Vlastník procesu: *zodpovědný pracovník*

Struktura procesu:

10	<i>Přijetí poptávky</i> Přijetí poptávky na dodávku IT a zaznamenání.
20- 30	<i>Upřesnění požadavků</i> Upřesnění požadavků zákazníka, zjištění současného stavu
40- 60	<i>Přijetí konečné poptávky</i> Přijetí konečné poptávky. Kontrola a schválení poptávky odpovědným pracovníkem

70-80	<i>Technická specifikace požadavku</i> Vypracování technické specifikace pověřeným odborným garantem
90-110	<i>Komplementace nabídky</i> Komplementace technické specifikace a cen jednotlivých komponent. Vypracování nabídky v souladu s poptávkou
120	<i>Odeslání nabídky</i> Odeslání nabídky zákazníkovi

5. Zdroje

Lidské: pověření pracovníci

Finanční: prostředky ze zisku firmy

Informační: legislativní, dokumentace o výrobcích, databáze zákazníků

Materiální: nutný materiál

6. Související dokumentace

1.1. Identifikace zákazníka

1.2. Tvorba investičního plánu zákazníka

1.3. Prezentace zákazníkovi

1.5. Technická podpora procesu

1.6. Tvorba smlouvy

1.7. Příjem objednávky

1.8. Tvorba ceníků

1.9. Tvorba www stránek

1.11. Hodnocení spokojenosti zákazníka

1.12. Sebehodnocení organizace

1.14. Vyhledávání nových zákazníků

2.1. Plánování technické podpory

2.4. Servisní prohlídka

2.8. Evidence majetku zákazníka (HW, licence)

3.1. Plánování projektů rozvoje

3.2. Řízení projektů rozvoje IS/IT zákazníka

3.3. Analýza požadavků zákazníka a návrh řešení

3.6. Tvorba dokumentace

4.1. Výběr a hodnocení dodavatelů

7. Popis procesu

Pozice	Odpovědný	Popis	Dokument,záznam
10	ŘS	Poptávka na komplexní dodávku IT je doručena na společnost.	Poptávka
20	VU,VO, SPEC	Vedoucí úseku, oddělení nebo jím pověřený specialista se účastní dle potřeby obchodních jednání, na kterých se upřesňují požadavky zákazníka a zjišťuje se současný stav infrastruktury zákazníka.	
30	ŘS	Ředitel společnosti určí odpovědného pracovníka na kontrolu možností zpracování zadání poptávky z hlediska časového, technického a volných kapacit.	Poptávka
40		Kontrola poptávky obchodním úsekem.	
50	VU	Vedoucí příslušného úseku obdrží od vedoucího obchodního úseku konečnou podobu poptávky ke kontrole.	Poptávka
60	VU	Vedoucí příslušného úseku kontroluje a schvaluje poptávku. Připomínky předává vedoucímu obchodního úseku.	Poptávka
70	OP	Odpovědný pracovník předá požadavek na vypracování technické specifikace jednotlivých částí komplexního řešení odborným garantem. V požadavku uvede: <ul style="list-style-type: none">- termín vypracování,- základní údaje poptávky.	
80	OG	Odborný garant vypracuje technickou specifikaci požadované části nabídky. V technické specifikaci uvede všechna podrobná specifika výrobku či služby. V souladu s procesem 1.5. Technická podpora obchodu.	Technická specifikace
90	OP	Odpovědný pracovník zkompletuje technické specifikace, ceny jednotlivých komponent a termín zahájení a ukončení řešení, případně	

		termíny kontrolních dnů.	
100	OP	Odpovědný pracovník vypracuje nabídku v souladu s poptávkou. Doplní jména odpovědných osob na straně zhotovitele i zákazníka.	Nabídka
110		Schválení nabídky ředitelem společnosti	
120	OP	Nabídku odešle odpovědný pracovník zákazníkovi.	Nabídka

8. Měření výkonnosti procesu

Vlastník :

Auditor : *vlastník, vnitřní, vnější*

Audit probíhá : *x-ročně (určité měsíce)*

Záznam : *do systému managementu jakosti
záznam o zjištěné nekvalitě*

KRITÉRIA PROCESU PŘÍJMU POPTÁVKY A TVORBY NABÍDKY

Kritéria jsou určena pro dvě formy došlých požadavků zákazníků –drobná zadání a zakázka-projekt. Rozlišují se dle velikosti rozsahu řešitelské práce:

- drobná zadání - jednorázová práce, jejíž rozsah se pohybuje v rozmezí od 4 do 100 řešitelských hodin zhotovitele
- zakázka-projekt – zadání jednorázové práce, jejíž předpokládaný rozsah přesahuje 100 řešitelských hodin zhotovitele

Kritéria procesu

1. Počet vyřízených poptávek

- vyřešené a předané poptávky
- zamítnuté

2. Rychlost reakce na poptávku

a. rychlost odpovědi – informovat zákazníka o přijetí požadavku v den doručení požadavku na společnost (je-li doručen do 15 hodiny, jinak druhý den)

b. rychlost umožnění upřesnění požadavků a objasňujících počátečních obchodních jednání

- drobná zadání – do 2 pracovních dnů upřesnit požadavky zákazníka

- zakázka-projekt – do 5 pracovních dnů upřesnit požadavky zákazníka

3. Rychlost tvorby nabídky ode dne doručení poptávky do dne odeslání komplexní nabídky

- drobná zadání – do 4 pracovních dnů

- zakázka-projekt – do 21 pracovních dnů

4. Dodržení všech kritérií nabídky

- termíny, cena, množství, kvalita

5. Neshody mezi poptávkou a nabídkou

- % neakceptovaných nabídek zákazníkem – přijatelná hranice do 10% vypracovaných nabídek

3.3.2 PROCES HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Úvodní strana:

PREGIS,a.s., Jablonec nad Nisou 1, Smetanova 45, PSČ: 466 21

Druh dokumentu:

Proces

Číslo dokumentu:

1.11.

Název dokumentu:

Hodnocení spokojenosti zákazníka

Zpracoval :

Uvolnil pro SMJ:

Schválil:

Vydává:

Platí pro:

Ruší a navrhuje dokumenty:

Kontrolou dodržování pověren:

Platí od:

Místo vydání:

Počet listů textu:

Počet příloh:

Rozdělovník:

1. Předmět

Předmětem procesu je zjišťování informací o spokojenosti zákazníků a jejich využití pro neustálé zlepšování poskytování služeb a zefektivnění procesů v podniku.

2. Rozsah platnosti

Tento popis procesu je závazný pro pracovníky obchodního a ekonomického úseku, úseku prodeje a marketingu.

3. Pojmy, definice a zkratky

IS/IT informační systémy/informační technologie

4. Popis postupu

Vstupy: zkoumané prvky pro hodnocení spokojenosti zákazníka

Výstupy: informace o spokojenosti zákazníka

Vlastník procesu:

Popis procesu:

Zkoumané prvky pro hodnocení spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka se hodnotí dle kritérií:

a) Rychlost reakce na poptávku

(Hodnotí se, jak rychle společnost předloží komplexní nabídku na poptávku.)

b) Kvalita dokumentace

(Hodnotí se, zda dokumentace splňuje legislativní předpisy, respektuje autorská práva, licence a splňuje požadavky zákazníka.)

c) Úroveň komunikace se zákazníkem

(Hodnotí se, jak je zákazník spokojen s rychlostí reakce na jeho požadavky a dotazy.)

d) Kvalita dodaných produktů/služeb

(Hodnotí se spokojenost s kvalitou produktů a služeb, nutnost oprav.)

e) Kvalita poskytovaných služeb

(Hodnotí se profesionální úroveň expertů, jejich vystupování a ochota spolupracovat.)

f) Rozsah poskytovaných služeb

(Hodnotí se schopnost reagovat na specifická přání zákazníka.)

g) Včasnost dodávek poskytovaných služeb

(Posuzuje se spokojenost zákazníka s dodržováním sjednaných termínů.)

h) Cena produktů/služeb

(Posouzení ceny pro zákazníka ve vztahu k rychlosti a kvalitě provedení.)

i) Vnímání úrovně podniku

(Hodnotí se, jak zákazník vnímá kulturu, vyspělost, řízení podniku, technické vybavení a profesní vyspělost podniku.)

j) Rychlost a kvalita servisu

(Hodnotí se spokojenost zákazníka s rychlostí reakce na reklamaci a kvalitou poprodejních služeb.)

k) Dostupnost poradce

(Hodnotí se spokojenost zákazníka s dostupností okamžité možnosti vyřízení dotazů.)

Způsob hodnocení

Každý zkoumaný prvek se prověřuje ze dvou pohledů:

A) DŮLEŽITOST. Jaký význam přisuzuje zákazník zkoumanému prvku, je zákazník ochoten v uvažované oblasti tolerovat určité nedostatky, které nepovažuje za důležité, nebo vyžaduje plnění na velmi vysoké úrovni?

Stupnice hodnocení 1 - 8

B) VÝKONNOST. Jak je zákazník v oblasti zkoumaného prvku spokojen s výkonem organizace?

Stupnice hodnocení 1 - 8

Stupnice hodnocení

Pohled a) – DŮLEŽITOST

1. Není definována
2. Nedůležitý
3. Velmi nízká důležitost
(Pro zákazníka není důležité, toleruje velké odchylky.)
4. Nízká důležitost
(Zákazník nepokládá oblast za příliš důležitou, je ochoten tolerovat odchylky.)
5. Průměrná důležitost
(Zákazník očekává dodávky ve sjednané kvalitě, je ochoten akceptovat odchylky po dohodě.)
6. Spíše vyšší důležitost
(Zákazník požaduje dodávky ve sjednané kvalitě, akceptuje pouze nevýznamné odchylky.)
7. Důležitost
(Zákazník požaduje dodávku ve specifikované kvalitě.)
8. Zásadní důležitost
(Zákazník očekává dodávku v nadstandardní kvalitě.)

Pohled b) - VÝKONNOST

1. Totálně nespokojen
(Okamžité odstoupení od smlouvy.)
2. Velmi nespokojen
(Došlo k selhání. Výsledek je nepřijatelný pro zákazníka i vykonavatele.)
3. Nespokojen
(V některých aspektech došlo k selhání. Výsledek je využitelný pouze částečně.)
4. Spíše nespokojen
(Ve větší části je zákazník mírně zklamán. Celkový výsledek je možno považovat za mezně přijatelný.)

5. Spíše spokojen

(Zákazníkovi nebyla splněna všechna jeho přání dle představ. V některých částech byl mírně zklamán.)

6. Téměř spokojen

(Zákazník je spokojen, malé odchylky od svých přání bez problémů toleruje.)

7. Spokojen

(Zákazníkovi byla splněna všechna přání, vyslovená i nevyslovená.)

8. Velmi spokojen

(Zákazník získal informace a výsledky, které neočekával, a které jej velmi příjemně překvapily.)

Celkové hodnocení spokojenosti

Ne vždy lze využít všechna uvedená kritéria, nebo tato kritéria vyhodnotit. Pro celkové hodnocení se použijí pouze ta kritéria, která se v daném případě vyhodnotit dají.

Pro vyhodnocení vybraných zákazníků podniku se použije tabulka:

Zákazník:		hodnocení za období/ obchodní případ :		
Zkoumaný prvek (otázka)	DŮLEŽITOST	VÝKONNOST	VYHODNOCENÍ	Pozn.

Vybranými zákazníky budou aktivní zákazníci, tj. zákazníci, kteří za sledované období (6 měsíců) sjednali objednávku na drobná zadání či na projekty. Potřebu na opatření k zvýšení spokojenosti zákazníka stanoví odpovědný pracovník s použitím matice výkonnost-důležitost:

Matice výkonnost-důležitost

V Ý K O N N O S T	8								
	7	Nadbytečné výkony?		Dobré		Výborné			
	6								
	5	Priměřené		Vylepšit		Nutné vylepšit			
	4								
	3								
	2	Vylepšit		Nutná akce		Prvořadá akce			
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
		D Ů L E Ž I T O S T							

5. Zdroje

Lidské: pověřený pracovník

Finanční: zdroje z vlastní činnosti podniku

Informační: databáze zákazníků, nové informace od zákazníků

6. Související dokumentace

- 1.1. Identifikace zákazníka
- 1.3. Prezentace zákazníkovi
- 1.4. Příjem poptávky a tvorba nabídky
- 1.12. Sebehodnocení organizace
- 1.14. Vyhledávání nových zákazníků
- 2.2. Řízení rozvoje IS/IT zákazníka
- 3.6. Tvorba dokumentace

7. Měření výkonnosti procesu

Vlastník: *zodpovědný pracovník*

Auditor: *vlastník, vnitřní, vnější*

Audit probíhá: *x-ročně (určitý měsíc)*

Záznam: *do systému managementu jakosti
záznam o zjištěné nekvalitě*

Kritéria procesu hodnocení spokojenosti zákazníka

3.3.2.1 Kritéria zkoumaných prvků procesu

Kritéria zkoumaných prvků procesu pro hodnocení spokojenosti zákazníka:

a) rychlost reakce na poptávku

- rychlost tvorby nabídky ode dne doručení poptávky do dne odeslání komplexní nabídky

- drobná zadání – do 4 pracovních dnů

- zakázka-projekt – do 21 pracovních dnů

b) kvalita dokumentace

- dokumentace splnila všechny požadované prvky: ano/ne

c) úroveň komunikace se zákazníkem

- zákazník je telefonicky spojen s požadovaným odborným poradcem do 2 minut
- požadované osobní konzultace se zákazníkem proběhnou do 5 pracovních dnů ode dne vznesení požadavku zákazníka
- rozhodnutí o přijetí či zamítnutí požadavku na HelpDesk je zákazníkovi dodáno do 1 dne od přijetí požadavku

d) kvalita dodaných produktů

- kvalita odpovídá normám a požadavkům zákazníka

e) kvalita poskytovaných služeb

- kvalita odpovídá normám a požadavkům zákazníka

f) rozsah poskytovaných služeb

- množství zamítnutých poptávek z důvodů chybějících kapacit – technických i lidských zdrojů
- nemožnost reagovat na specifická přání zákazníků

g) včasnost dodávek poskytovaných služeb

- dodržování sjednaných termínů - % nesplněných termínůmax.5%

h) cena produktů/služeb

- odpovídající cena přidané hodnotě produktů/služeb

j) vnímání úrovně podniku

k) dostupnost poradce

3.3.2.2 Kritéria měření procesu

Kriteria měření procesu spokojenosti zákazníků:

1. Vyhodnocení trendu spokojenosti zákazníků

- trend jednotlivých vybraných zákazníků
- celkový trend všech vybraných zákazníků

Spokojenost zákazníků lze formovat do následujícího vztahu:

$$I_{SZ} = \frac{I_{SS} + k * I_{SV}}{k + 1} \quad (1) \quad [2]$$

I_{SZ} index spokojenosti zákazníka

I_{SS} dílní index spokojenosti zákazníka se znaky služby

I_{SV} dílní index spokojenosti se znaky výrobku

k konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumu u zákazníků)

- výzkum v EU prokázal, že podíl znaků služeb na celkové spokojenosti zákazníka neustále stoupá – r. 1993 tvořil 45 % ($k = 1,2$)

[2]

dílní index spokojenosti zákazníků se znaky služby

$$I_{SS} = \sum_{i=1}^N w_{si} * S_i \quad (2) \quad [2]$$

N počet znaků spokojenosti zákazníka se službami

w_{si} váha i -tého znaku spokojenosti zákazníka

$$\sum_{i=1}^N w_{si} = 1$$

S_i hodnocení míry spokojenosti s i-tým znakem služeb vybranými zákazníky

$$S_i = \frac{\sum_{i=1}^n S_{ix}}{n} \quad (3) \quad [1]$$

S_{ix} hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem
 n rozsah výběru, tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření realizováno

dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky výrobku

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} * V_j \quad (4) \quad [1]$$

M celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s výrobkem
 w_{jv} váha j-tého znaku spokojenosti s výrobkem

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1$$

V_j hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem výrobku na výběru
 zákazníka

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n} \quad (5) \quad [1]$$

V_{jx} hodnocení j-tého znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem
ve výběru o velikosti n zákazníků

- indexy kvantifikují míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti
- indexy lze statisticky vyhodnocovat → časové řady → trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků → negativní trendy se musí chápat jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy – vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování

2. Procento došlých odpovědí zákazníků

- pod 30 % - velmi malé procento – přepracovat dotazník a lépe oslovit zákazníka
- mezi 30 – 40 % - přiměřená mez
- nad 40 % - výborná návratnost dotazníků

3.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU

Marketingová strategie musí vyhovovat poslání a cílům podniku. Pro zpracování marketingové strategie jsou velmi důležité dřívější závěry z analýzy zákaznických segmentů, výsledky např. ze SWOT analýzy, které poskytují informace pro důležitou součást marketingové strategie – marketingový mix – starší model “4P”: nabízený produkt nebo službu (Product), místo prodeje, způsob distribuce (Place), stanovení cenové politiky (Price) a marketingové aktivity, kterými budou oslovováni zákazníci a propagována nabídka (Promotion) - nebo rozšířený marketingový mix „7P“ (viz kap. 2.10). Při zpracování marketingového mixu je důležité sledovat tvorbu konkurenční výhody.

3.4.1 SWOT ANALÝZA

- metoda analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

S - strengths (síly)

W – weakness (slabosti)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

- úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na zhodnocení slabých a silných stránek firmy a identifikování vhodných příležitostí a hrozeb

Podnik kvůli utajovaným informacím nemohl pro tuto práci poskytnout svou vypracovanou SWOT studii, proto následující analýza vychází spíše z teoretických podkladů.

3.4.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější okolí firmy :

- makroprostředí – ekonomické, politické, legislativní, demografické, kulturní, sociální, technologické, ekologické
- konkurence, zákazníci, dodavatelé
 - leží mimo působnost pracovníků
 - působí na firmu nekontrolovatelnými faktory

Faktory vnějšího okolí

a. ekonomické faktory

- ekonomika ve fázi oživení – růst HDP – r. 20022,0 %

- r. 20032,9 %

- v Libereckém kraji r. 200283,6 % z průměru HDP v ČR

Obr. 6 – Vývoj HDP v ČR



Ukazatel	4Q / 01	R / 01	1Q / 02	2Q / 02	3Q / 02	4Q / 02	R / 02	1Q / 03	2Q / 03	3Q / 03
HDP v mld. Kč	573.155	2175.328	533.963	582.34	569.919	589.387	2275.609	550.6	609.8	607.05
HDP r/r v %	2.5	3.1	2.6	2.1	1.7	1.5	2	2.2	2.1	3.4

Ukazatel	R / 93	R / 94	R / 95	R / 96	R / 97	R / 98	R / 99	R / 00	R / 01	R / 02
HDP v mld. Kč	1020	1183	1381.049	1566.968	1679.921	1839.088	1902.293	1984.833	2175.328	2275.609
HDP r/r v %	0.1	2.2	5.9	4.3	-0.8	-1	0.5	3.3	3.1	2

Zdroj: [21]

- inflace – ukazatel stability ekonomického vývoje

nízká míra inflace – r. 20021,8 %

r. 2003 0,1 % → stabilní ekonomický vývoj

Obr. 7 - Vývoj míry inflace



Ukazatel	R / 94	R / 95	R / 96	R / 97	R / 98	R / 99	R / 00	R / 01	R / 02	R / 03
<u>Míra inflace r/r</u>	10	9.1	8.8	8.5	10.7	2.1	3.9	4.7	1.8	0.1
<u>Inflace r/r</u>	10.2	7.9	8.6	10	6.8	2.5	4	4.1	0.6	1
<u>Čistá inflace r/r</u>		7.3	6.6	6.8	1.7	1.5	3	2.4		

Zdroj: [21]

- vstup do EU - přizpůsobení legislativy
 - pozvolné otevírání hranic a bourání bariér v mezinárodním obchodu
- nezaměstnanost – neustále stoupá – r. 20029,15 %
 - r. 20039,9 %
 - nezaměstnanost v Libereckém kraji – r. 20028,68 %

Obr. 8 – Vývoj nezaměstnanosti v ČR



Ukazatel	3 / 03	5 / 03	6 / 03	7 / 03	8 / 03	9 / 03	10 / 03	11 / 03	12 / 03
<u>Celková nezaměstnanost</u>	528195	496778	500996	520366	524980	529407	522355	521035	542420
<u>Míra nezaměstnanosti v %</u>	10	9.4	9.5	9.9	10	10.1	9.9	9.9	10.3
<u>Počet volných míst</u>	41300	42300	43000	43742	45500	45216	44170	42717	40188

Zdroj: [21]

- blízkost hranic – možnost získání zahraničních zákazníků
- míra ekonomického růstu – zvýšená spotřeba – zvýšení příležitostí na trhu
- úroková míra – výnosnost podniku – skladba finančních prostředků – cena kapitálu – investiční aktivity podniku
- devizový kurz – ovlivňuje konkurenceschopnost na zahraničních trzích a vstup konkurence - r. 2002CZK/EUR 30,812

CZK/USD 32,736
 r. 2003 CZK/EUR 31,844
 CZK/USD 28,277

→ kurz CZK/EUR stabilní – dobré pro dlouhodobé záměry
 - vývoj cen energií

b. politické a legislativní faktory

- nejistota výše daní – může negativně ovlivnit záměry podniku
- politická stabilita země – důležitá pro podnikání

c. demografické faktory

- rozvoj města – nové příležitosti – noví zákazníci
- univerzita v kraji – perspektivní potencionální zaměstnanci

- životní úroveň – prům. mzda r. 2002 – ČR.....15 707 Kč
 - Liberecký kraj14 081 Kč

→ v regionu nižší průměrné mzdy – výhoda na straně zaměstnavatelů

Obr. 9 – Vývoj průměrné mzdy v ČR



Ukazatel	4Q / 01	R / 01	1Q / 02	2Q / 02	3Q / 02	4Q / 02	R / 02	1Q / 03	2Q / 03	3Q / 03
Průměrná mzda v Kč	16218	14642	14204	15772	15422	17315	15707	15407	17084	16522

Zdroj: [21]

- prům. mzda pracovníků v oblasti výpočetní techniky
 - r. 2002 29 483 Kč
 - r. 2003 30 790 Kč
- viz příloha č. 3
- růst mezd – zvyšování mzdových nákladů

d. kulturní a sociální faktory

- roste informovanost obyvatelstva – vyžadují moderní technologie

e. technologické faktory

- neustálé změny – nutnost se přizpůsobovat a sledovat nové trendy

3.4.1.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy – analýza silných a slabých stránek

a. analýza tržního prostředí firmy – trh, zákazníci, dodavatelé

- chybí segmentace zákazníků – nutnost návrhu kritérií
- sledování nákupního chování zákazníků – změny priorit
- určit hlavní konkurenty firmy v současnosti – určení jejich silných a slabých stránek
 - jejich cíle, strategie, ziskovost

- lze použít matici pro srovnání produktu/služby s největším podobným konkurenčním produktem/službou (viz obr. 10)

Obr. 10 - Matice konkurenčního produktu/služby

Analýza konkurenčního produktu/služby	Konkurenční produkt/služba je			Technické parametry (ukazatele, jednotky)
	lepší	stejný	horší	
Objem dodávek				Obrat
Úroveň jakosti				Reklamace
Hodnocení spokojenosti zákazníka				zákaznický žebříček
Distribuce				autorizovaní prodejci
Podpora prodeje				katalog výrobků
Termín dodání				zkracování časů
Záruky				Nadstandard
Poskytnuté služby				služby navíc
Pozáruční servis				smluvní zajištění

Zdroj: [22]

nutné rozpoznat - bariéry vstupu firem do odvětví

- trendy využívání substitutů
- závislost na dodavatelích – počet
- cíle a strategie hlavních dodavatelů
- pozice podniku na trhu
- konkurenční ohrožení
- specifické přednosti podniku

b. personál firmy – odborná kvalifikace, zkušenost

- rychlost managementu reagovat na změněné podmínky trhu
- sdílení základních společných hodnot v poslání podniku

c.informační systém - kompatibilitnost existujících informačních systémů

- typ komunikační sítě
- provádění výzkumu trhu
- způsob úschovy, zpracování a distribuce dat

- d. technologie podniku – vybavení podniku moderní technikou a technologií
- důraz kladený na provádění inovací
 - získaná know-how

e. financování podniku – kapitál firmy

Tab. 3 – Rozvaha firmy

Rozvaha (tis.Kč)

	2000/Q 2
AKTIVA CELKEM	40 870.00
Pohledávky za upsané vlastní jmění	0.00
Stálá aktiva	18 491.00
Oběžná aktiva	22 330.00
Ostatní aktiva – přechodné účty aktiv	49.00
PASIVA CELKEM	40 870.00
Vlastní jmění	31 379.00
Cizí zdroje	9 295.00
Ostatní pasiva – přechodné účty pasiv	196.00

Zdroj: [21]

- zdroje financování
- rentabilita, produktivita

Tab. 4 - Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (tis.Kč)

	2000/Q 2
Provozní hospodářský výsledek	-704.00
Hospodářský výsledek z finančních operací	-189.00
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-893.00
Mimořádný hospodářský výsledek	0.00
Hospodářský výsledek za účetní období	-893.00

Zdroj: [21]

- hodnocení podniku externími společnostmi :

Tab. 5 – Hodnocení podniku

Dun & Bradstreet	25.7.2001
Finanční síla 24-46 mil. Kč (určená z vlastního jmění)	
a celková situace dobrá (nízké riziko, situace lepší než průměrná)	
Czech Sector Award	31.12.1999
A-6 Průměrný v daném odvětví	
ČEKIA - CRA Ranking	31.12.1997
A-2 Velmi vhodný v příslušném odvětví	

Zdroj: [21]

Charakteristiky firmy z hlediska marketingu

1. produkt – sortiment služeb

- doplňkové služby a zboží
- tržní pozice z hlediska životního cyklu
- uvádění nových produktů na trh

2. cena – cíle cenové politiky

- cenové faktory (konkurence, poptávka, náklady)
- cenová strategie – průnikové ceny

3. distribuce – výběr distribučních kanálů

4. komunikační mix – cíle a omezení komunikační politiky

- výběr nástrojů komunikačního mixu (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations)
- spolupráce s reklamní agenturou
- výběr typu médií
- kontrola účinnosti propagace

5. podnik z hlediska fyzických atributů (materiální prostředí)

- vzhled budovy, parkoviště
- vzhled, vybavení interiéru
- styl, atmosféra

3.4.1.3 Shrnutí SWOT analýzy

Tab. 6 - SWOT analýzy pro podnik :

Hrozby (T) <ul style="list-style-type: none">- nejistota výše daní- růst mezd v oboru- neustálé technologické změny – nutnost přizpůsobovat se a sledovat změny- sledování měnících se trendů v chování zákazníků	Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none">- nízká a stabilní inflace- odbourávání překážek pro zahraniční obchod- politická a ekonomická stabilita země- vysoká vzdělanost v kraji
Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none">- neexistuje širší zákaznická základna- chybí kritéria pro segmentaci zákazníků- chybí marketingový mix- chybí výzkum trhu – konkurence, zákazníci- nepřesné rozvržení odpovědností a kompetencí	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none">- odborná kvalifikace firmy, dlouhodobé zkušenosti v oboru- kompatibilnost informačních systémů- moderní technika a technologie podniku- široká nabídka základních aktivit- poradenství a servis- dobré až výborné hodnocení podniku externími společnostmi- Implementační partner spol. SAP, s.r.o. – největšího producenta SW pro podniky

Zdroj: [vlastní]

- silné a slabé stránky se hodnotí dle důležitosti – rozhodující, marginální (limitující) či neutrální faktor
- lze sestavit matici silných a slabých stránek z hlediska důležitosti (vysoká x nízká) a efektu (silný x slabý)

Obr. 11 – Matice důležitosti a efektu

		Efekt	
		<i>Silný</i>	<i>Slabý</i>
Důležitost	<i>vysoká</i>	Oblast udržování podpory	Oblast posilování účinnosti
	<i>nízká</i>	Oblast rezerv	Oblast nízkého ohrožení

Zdroj: [13]

3.4.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU

Podnik prozatím marketingovou koncepci nemá. Organizace je dceřinná společnost společnosti Preciosa, na kterou je téměř veškerá činnost podniku orientována. Nyní nastala situace, kdy by mohlo být výhodné využít zkušeností a znalostí využívaných pouze pro tohoto jednoho zákazníka, a nabídnout služby i jiným klientům. Tento krok otevření se externím zákazníkům by měl snížit náklady na služby poskytované pouze Preciose a dovolí rozšířit zákaznickou základnu společnosti. Vystává zde nutnost zapojení marketingu do celkové koncepce podniku.

Tvorbě marketingové strategie předchází marketingové strategické plánování, které představuje systematický proces, jenž probíhá neustále. Monitoruje a shromažďuje informace o zákaznících, konkurenci, trhu – představuje činnost zaměřenou na budoucnost. Pomáhá s výběrem marketingové strategie pro podnik (*viz kap. 2.10*).

Marketingové strategie určují, jakým způsobem chce firma dosáhnout marketingových cílů. Sestavují se obvykle pro období tří až pěti let. Musí být vytvořeny v souladu s posláním a vizí podniku (*viz obr. 12*). Díky neustále se měnícím tržním podmínkám musí být revidovány a upravovány. Po schválení marketingové strategie s ní musí být

seznámeny všechny zainteresované osoby – zaměstnanci firmy, akcionáři, zákazníci, odběratelé, dodavatelé.

Obr. 12 – Poslání a vize podniku PREGIS, a.s.



Zdroj: [19]

DLOUHODOBÉ MARKETINGOVÉ CÍLE

Navržené dlouhodobé marketingové cíle pro podnik:

PODNIKOVÉ CÍLE

- Plně uspokojit stanovené požadavky zákazníků, porozumět jejich budoucím potřebám a snažit se překonat jejich očekávání.
- Pro zlepšování jakosti systému, procesů, produktů a služeb postupovat s optimálním nasazením všech potřebných zdrojů.
- Zavést, využívat a neustále rozvíjet integrovaný systém managementu jakosti, s cílem certifikace ISO 9001:2000.

- Rychle, operativně a v odpovídající ceně vyhovět produkty a službami zákazníkům: stabilně vysokou jakostí, dlouhodobou spolehlivostí, komplexností a termíny plnění, a tak přispívat k dobré pověsti společnosti.
- Zachovávat kodex etiky odpovědného podnikání.
- Definování řízení procesů a interního zákazníka, včetně vyhodnocování.
- Snažit se o neustálé zlepšování, zavádět všechny progresivní novinky do podnikání, moderní technologie do všech klíčových procesů a ostatních oblastí činnosti.

CÍLE ZAMĚŘENÉ NA ZÁKAZNÍKY

- Získávat konkurenční výhodu porozuměním a uspokojováním potřeb a zjištěných očekávání zákazníků.
- Předkládat zákazníkům optimalizovaná řešení jejich potřeb (identifikace potřeb zákazníka).
- Rozvojem dlouhodobých partnerských vztahů (strategické partnerství) se zákazníky i dodavateli trvale zlepšovat ekonomickou prospěšnost, výhodnou jak pro ně, tak pro podnik.
- Poskytovat produkty (výrobky a služby) vrcholové jakosti a jakost garantovat dlouhodobými zárukami a servisem.

CÍLE ZAMĚŘENÉ NA ZAMĚSTNANCE

- Zaměstnance vybírat na základě odborných, ale i vyšších schopností (čestnost, smysl pro týmovou práci, osobní integrita).
- Udržovat dobrou vzájemnou komunikaci a hájit otevřenou informační politiku.
- Vychovávat trvale výkonné a spokojené zaměstnance vytvářením pracovních vztahů vzájemné spolupráce, zajišťováním vhodného, uceleného systému vzdělávání a výcviku, programů osobního rozvoje a pověřováním osobními náročnými úkoly.

- Rozvíjet otevřenou a přátelskou atmosféru.
- Přenášet stále více odpovědností a pravomocí na zaměstnance, podporovat samostatnost s definovanou odpovědností.
- Nepřetržitě hodnotit a vhodně motivovat zaměstnance na základě jejich osobních výsledků i úspěšnosti v týmové práci.
- Podporovat tvůrčí a novátorské přístupy, uplatňování znalostí a zkušeností špičkových zaměstnanců a jejich předávání mladším.

3.6 Případová studie

Případová studie využívá podklady komunikace podniku s jedním ze závodů Preciosy. Snahou je zhodnotit, zda proces příjmu poptávky a tvorby nabídky splňuje popis postupu a navržená kritéria procesu (viz *kap. 3.3.1*).

Průběh procesu příjmu poptávky a tvorby nabídky

1. Přijetí požadavku na HelpDesk – 23. 04. 04

požadavek : notebook (v podniku klasifikováno jako smlouva o poskytování služeb)

2. Požadavek předán řešitelskému týmu – 23. 04. 04

požadavek předán na úsek nákupu HW a SW

3. Informování zákazníka o zaznamenání požadavku – 23. 04. 04

uživatel byl informován o zaznamenání požadavku na HelpDesk

4. Žádost o schválení změny poptávky – 23. 04. 04

odeslána žádost na schválení změny služby – doporučení uživateli výhodnější služby

- požadavek je rozpracován a uložen

5. Změna schválena zákazníkem – 27. 04. 04

poptávka je evidována a vypracovává se nabídka

6. Nabídka schválena ekonomickým úsekem firmy – 30. 04. 04

7. Vypracování konečné nabídky – 05. 05.04

8. Konečná nabídka zaslána ke schválení – 05. 05. 04

nabídka zaslána odpovědným pracovníkem uživateli ke schválení

Průběh procesu zcela neodpovídá zdokumentovanému postupu procesu (*viz kap. 3.3.1*) – uživatel není externím zákazníkem. Proto bylo v procesu možné vynechat obchodní jednání k upřesnění požadavků zákazníka a rovnou navrhnout změnu služby, která uživateli přinese větší užitek.

Hodnocení procesu dle navržených kritérií

1. Tato poptávka patří mezi vyřešené a předané poptávky

2. Rychlost reakce na poptávku

a. rychlost odpovědi o zaznamenání požadavku – uživatel byl informován v týž den

→ plně odpovídá

b. rychlost umožnění upřesnění požadavku – podnik zná technické vybavení

zákazníka – nebylo nutné upřesňovat požadavek

3. Rychlost tvorby nabídky

- požadavek uživatele nepatří do forem prací, u kterých jsou kritéria navržená

4. Dodržení všech kritérií nabídky

- dohodnuté termíny, cena, množství i kvalita dle nabídky byly splněny

5. Neshody mezi poptávkou a nabídkou

- nabídka byla uživatelem akceptována

⇒ proces splnil všechna kritéria, která se mohla na tento konkrétní proces uplatnit

3.6 Vyhodnocení a návrhy zlepšení

Podnik bude muset v nejbližší budoucnosti přistoupit k certifikaci dle ČSN EN ISO 9001:2000, jestliže bude chtít uspět v konkurenčním boji s ostatními firmami o zákazníka. V podniku je dobře vybudovaná organizační struktura, chybí však přesné definování odpovědností a pravomocí v dokumentované podobě. Vypracování dokumentace dle ČSN EN ISO 9001:2000 usnadní orientaci v podnikových procesech, umožní budovat a zlepšovat SMJ.

Podnik musí zdokumentovat všechny své procesy a vytvořit chybějící, které budou sloužit ke komunikaci s externími zákazníky.

Dalším možným krokem po certifikaci ISO, by mělo být aplikování koncepce EFQM do podniku, což vede k rozvoji podnikové kultury organizace, k rozvoji zaměstnanců podniku, k úsporám materiálu a energií - ovlivňuje celou společnost. Tento systém neustálého zlepšování, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci, přispívá k lepšímu ovlivnění spokojenosti jak současných, tak i budoucích zákazníků - umožňuje získat konkurenční výhodu. Tento model příznivě ovlivňuje i finanční ukazatele firmy (*viz kap. 3.7*). Dobře zvládnutá metoda TQM může být „odrazovým mostem“ k zavedení metody Six Sigma do SMJ podniku.

3.7 Ekonomické hodnocení

Analýza vztahů mezi vstupem a výstupem – tři základní ukazatele, kterými se řídí ekonomika

- efektivnost (hospodárnost) = výkon/náklady
 - produktivita = získané množství/množství použitých faktorů
 - rentabilita = zisk/kapitál * 100 %
- [10]

Lze předpokládat, že odhalená a využitá vyšší hodnota pro zákazníka, díky dobře zvládnutému a měřitelnému procesu hodnocení spokojenosti zákazníka (*viz kap. 2.9*), povede ke zvýšení míry jeho spokojenosti a loajality. I když měření míry spokojenosti a loajality zákazníků nemusí patřit mezi přímé oblasti ekonomiky jakosti (tato měření mohou realizovat jiné podnikové útvary, než útvary, v jejichž kompetenci je sledování ekonomiky jakosti), ekonomika jakosti zde musí zvažovat a analyzovat, jak se maximalizace míry spokojenosti a loajality promítá do různých ekonomických ukazatelů firmy, zejména do tvorby zisku, cash-flow, návratnosti kapitálu apod. Vývoj trendů těchto ukazatelů pak musí být základem přezkoumávání účinnosti systému managementu jakosti firmy, což by měla být další samozřejmá aktivita rozvíjená v rámci ekonomiky jakosti.

[23]

Z uvedeného vyplývá, že v rámci projektů zlepšování, by měly být zvažovány možné alternativy jejich ekonomických výstupů. Norma ISO 9001:2000 finanční měření v SMJ nevyžaduje, pro podnik je ale velmi důležité toto finanční měření provádět, a díky němu získávat cenné informace o užitečnosti a fungování SMJ. V praxi se nabízejí s ohledem na ekonomiku jakosti zejména tyto možnosti výstupů projektů zlepšování:

- zvýšení ekonomických efektů zákazníka při současném snížení jeho celkových výdajů

- snížení celkových výdajů zákazníka při nezměněné hodnotě jím registrovaných efektů
- zvýšení objemu ekonomických efektů zákazníka při nezměněné velikosti jeho celkových výdajů
- snížení objemu ekonomických efektů při ještě razantnějším redukování jeho celkových výdajů
- zvýšení objemu celkových výdajů zákazníka za předpokladu prokazatelně vyššího celkového ekonomického efektu
- zachování současných hodnot ekonomických efektů i celkových výdajů zákazníka při významném zvýšení atraktivnosti mimoekonomických účinků

[1], [23]

Úspěšná aplikace EFQM Modelu Excellence či jiných modelů splňujících principy TQM přináší pro organizace významné ekonomické i sociální efekty. Bylo zjištěno, že po pěti letech od zavedení SMJ do podniku se v průměru o 44 % zvýšily ceny akcií podniků, o 48 % narostly tržby a o 37 % se zvýšil růst prodeje.

[1]

Úspěšnou aplikací programu Six-Sigma do podniku lze uspořit náklady – posun o jednu úroveň sigmu znamená 10 % zvýšení čistého příjmu pro podnik.

[3], [24]

IV. Závěr

Z teoretické i praktické části diplomové práce vyplývá nutnost zavedení SMJ do podniku. V dnešním konkurenčním boji firem o zákazníky podnik bez zavedeného SMJ nemůže efektivně konkurovat. Nutností se stala certifikace podniků dle ISO norem – je vyžadována jak EU, tak i zákazníky.

Diplomová práce se soustředila na popis a možnou dokumentaci pouze dvou procesů v podniku. Je však nutné podrobit analýze všechny probíhající procesy v podniku a zdokumentovat je. Dokumentace procesů dle ISO norem může sloužit jako základ pro

zavedení některé z koncepcí SMJ do podniku se soustředěním na zákazníka a vytváření konkurenční výhody pro podnik.

Důležitým krokem k vytváření vztahů mezi společností a externími zákazníky bude zavedení marketingového úseku do organizace. Podnik bude muset provádět podrobné monitorování informací o požadavcích a přání zákazníků. Na základě analýzy požadavků zákazníků by firma měla být připravena pružně reagovat a nabízet zákazníkům optimální řešení.

Seznam literatury

- [1] Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 310 str., ISBN 80-7261-054-6
- [2] Nenadál, J.: Moderní systémy řízení jakosti. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 285 str., ISBN 80-85943-63-8
- [3] Sande, P., Neuman, R.P., Cavanagh, R.R.: Zavádíme metodu Six Sigma. 1. vydání. Brno: TwinsCom, 2002. 416 str., ISBN 80-238-9289-4
- [4] Vytlačil, M., Mašín, I.: Dynamické zlepšování procesů. 1. vydání. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 194 str., ISBN 80-902235-3-2
- [5] Drahorád, J.: Hodnocení, certifikace a prokazování shody. 1. vydání. Ostrava: MONATEX a.s., 1997. 268 str., ISBN 80-85780-57-7
- [6] Foret, M.: Jak komunikovat se zákazníkem. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 200 str., ISBN 80-7226-292-9
- [7] Wesling, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 str., ISBN 80-247-0569-9
- [8] Lyková, J.: Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 200 str., ISBN 80-247-0205-3
- [9] Cooper, J., Lane, P.: Marketingové plánování. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 str., ISBN 80-7169-641-2
- [10] Tomek, G., Vávrová, V.: Řízení výroby. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 440 str., ISBN 80-7169-578-5

- [11] Storbacka, K., Lehtinen, J.R.: Řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 str., ISBN 80-7169-813-X
- [12] Dohnal, J.: Řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 str., ISBN 80-247-0401-3
- [13] Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing služeb. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 str., ISBN 80-7169-995-0
- [14] Sedláčková, H.: Strategická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 102 str., ISBN 80-7179-422-8
- [15] Kolektiv autorů: KVALITA – životní styl 21. století. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2001. 179 str., ISBN 80-02-01461-8
- [16] Dědková, J., Honzáková, I.: Základy marketingu. 2. vydání. Liberec: TUL, 2003. 157 str., ISBN 80-7083-749-7
- [17] ČSN EN ISO 9001:2000. 1. vydání. Praha: Český normalizační institut, 2002. 52 str., Česká technická norma ICS 03.120.10
- [18] materiály z podniku PREGIS, a.s.
- [19] www.pregis.cz
- [20] www.czso.cz
- [21] www.zpravodaj.cz
- [22] www.iso9001-2000.cz
- [23] www.fmfi.vsb.cz
- [24] www.scacp.cz

[25] www.marketingovenoviny.cz

[26] www.contros.cz

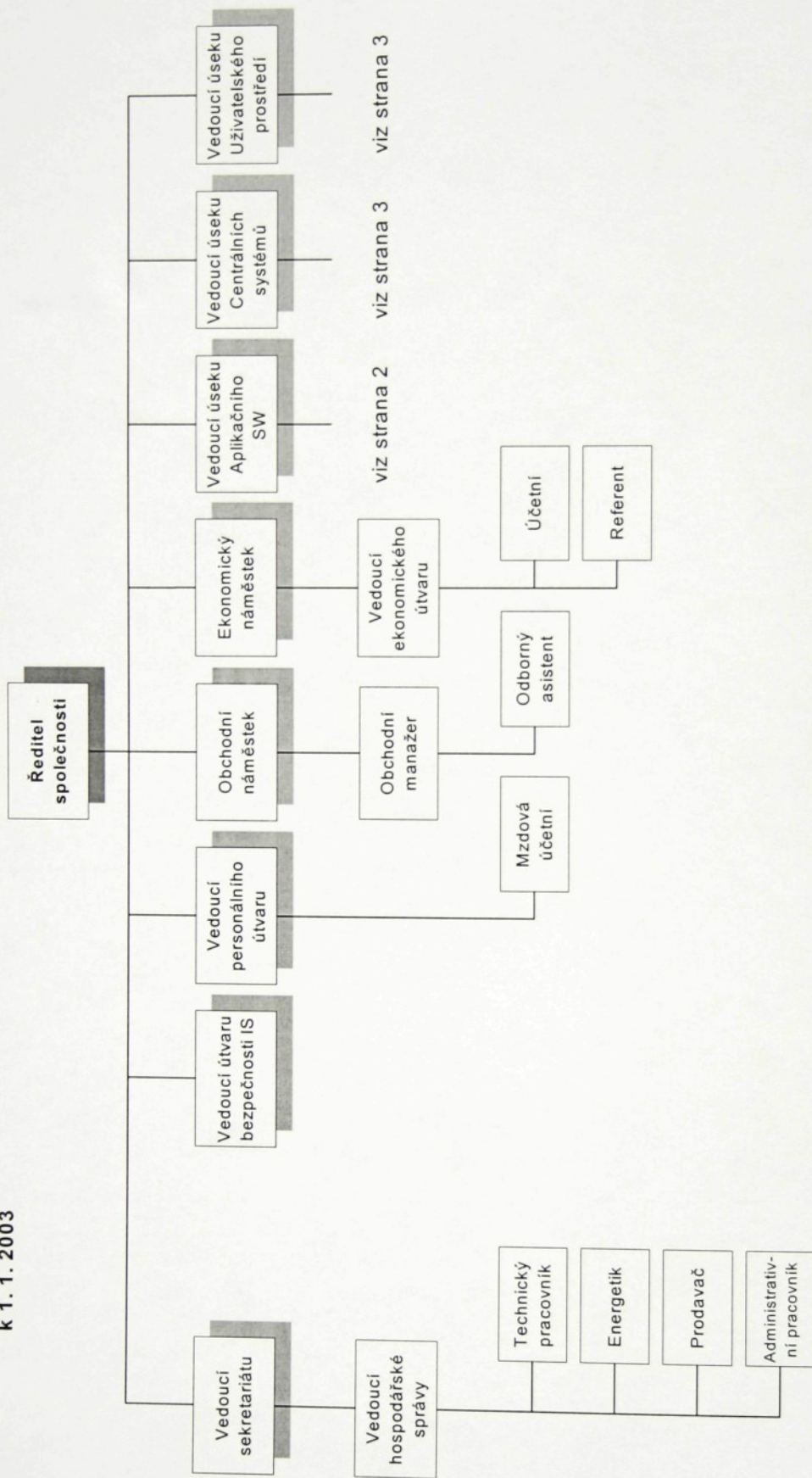
[27] www.promarketing.cz

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti PREGIS, a.s.	3 str.
Příloha č. 2 – Normy ISO v jednotlivých světadílech	1 str.
Příloha č. 3 – Vývoj základních ukazatelů v oblast výpočetní techniky	1 str.

Příloha č. 1

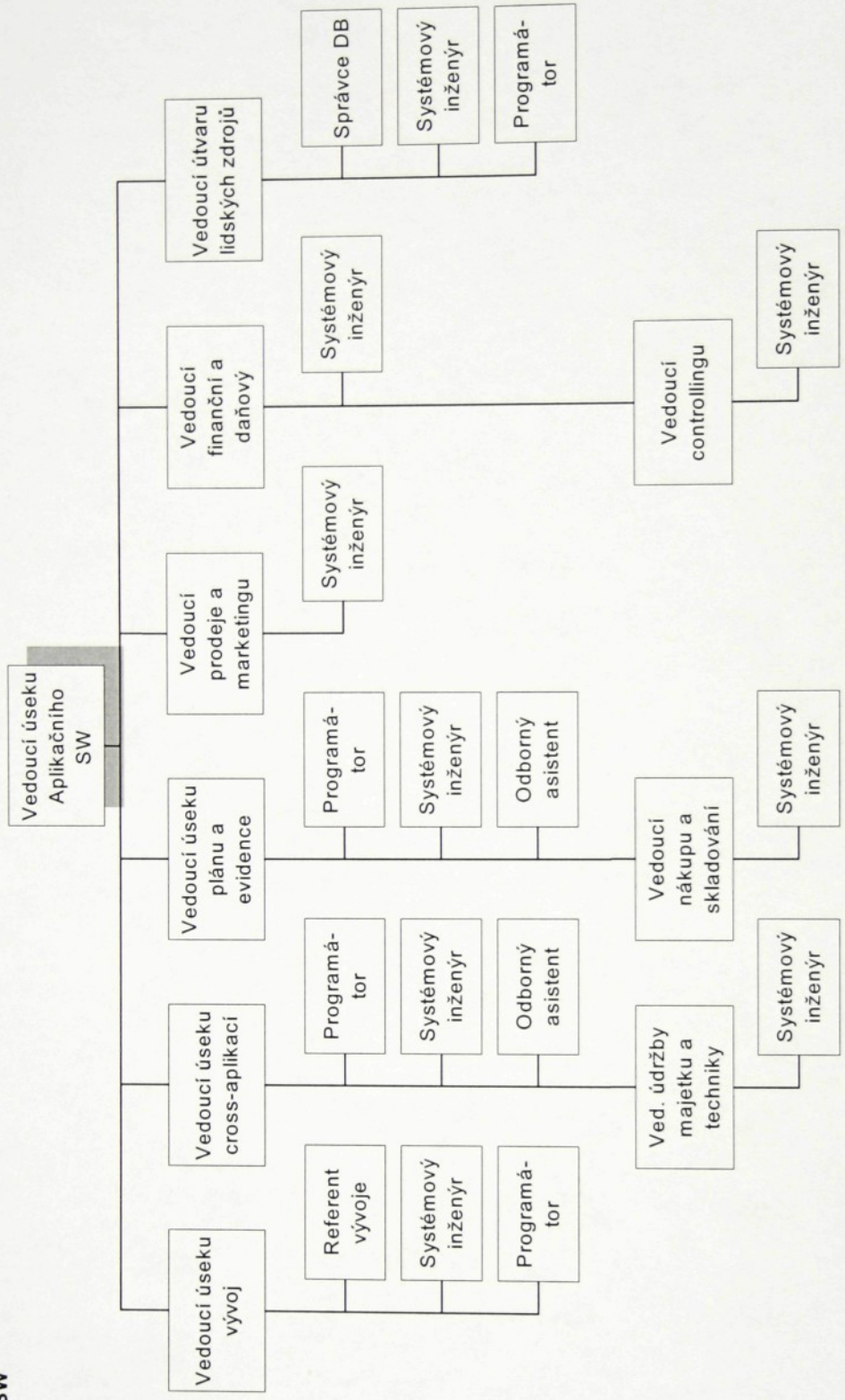
Organizační schéma společnosti PREGIS, a.s.
k 1. 1. 2003



Organizační schéma společnosti PREGIS, a.s.

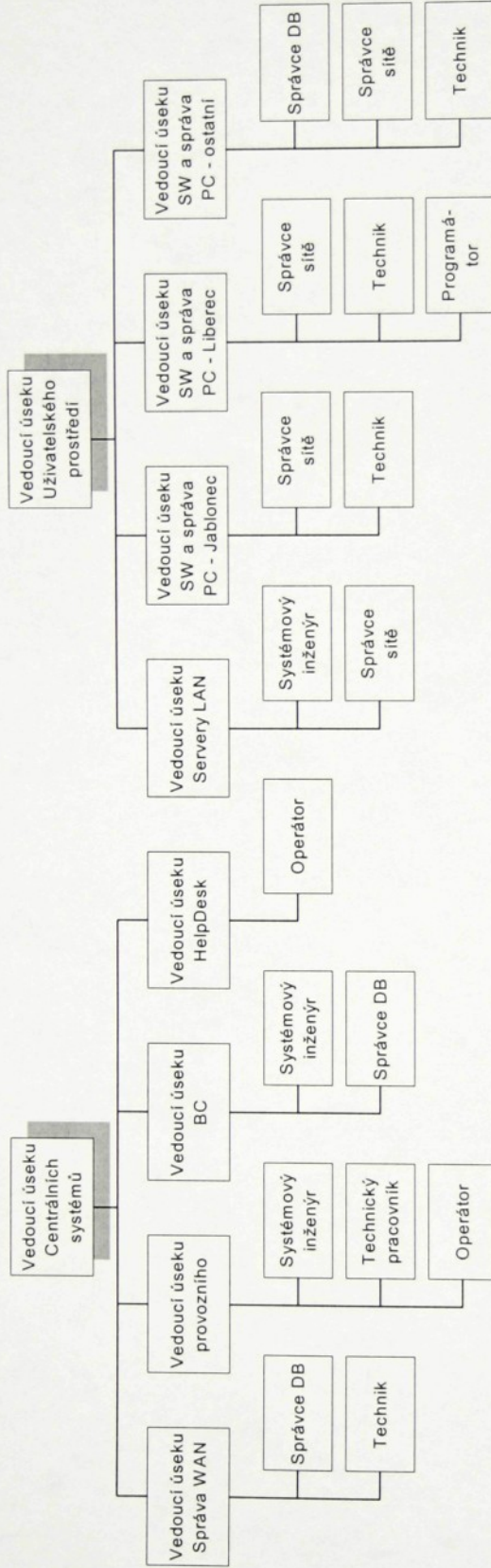
k 1. 1. 2003

úsek Aplikačního SW



**Organizační schéma společnosti PREGIS, a.s.
k 1. 1. 2003**

úsek Centrálních systémů,
úsek Uživatelského prostředí



Použití norem řad ISO 9000 v jednotlivých světadílech

Procentuální podíl jednotlivých regionů

	Afrika a Blízký východ	Evropa	Latinská Amerika	Severní Amerika	Dálný východ	Austrálie, Nový Zéland
1993	3	81	0	6	3	7
1994	3	79	1	7	3	7
1995	3	73	1	8	7	8
1996	4	68	1	10	11	6
1997	4	65	1	11	13	6
1998	5	61	2	12	14	6
1999	5	55	3	13	17	7
2000	5	53	3	12	20	7

Vývoj základních ukazatelů v roce 2002 a 2003

Činnosti v oblasti výpočetní techniky (OKEČ 72)

2002-2003 Trends in basic indicators: Computer and related activities (CZ-NACE 72)

Ukazatel <i>Indicator</i>	Rok <i>Year</i>	Čtvrtletí (<i>quarter</i>)				Od počátku roku <i>From beginning of year</i>
		1.	2.	3.	4.	
Průměrný počet pracovníků ve fyzických osobách <i>Average number of persons employed (actual persons)</i>	2002	42 455	42 570	42 669	42 914	42 652
	2003	43 648	43 361	43 415	43 537	43 490
	index	102,8	101,9	101,7	101,5	102,0
v tom:						
majitelé a spolupracující členové domácnosti <i>private entrepreneurs and unpaid family workers</i>	2002	11 188	11 188	11 188	11 188	11 188
	2003	11 188	11 188	11 300	11 188	11 216
	index	100,0	100,0	101,0	100,0	100,2
průměrný počet zaměstnanců ve fyzických osobách <i>average number of employees (actual persons)</i>	2002	31 267	31 382	31 481	31 726	31 464
	2003	32 460	32 173	32 115	32 348	32 274
	index	103,8	102,5	102,0	102,0	102,6
Mzdy bez OON v mil. Kč <i>Wages (excl. other personnel costs) (CZK in millions)</i>	2002	2 716	2 629	2 677	3 110	11 132
	2003	2 923	2 851	2 859	3 292	11 925
	index	107,6	108,4	106,8	105,8	107,1
Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnance v Kč <i>Average monthly wage (CZK per employee)</i>	2002	28 951	27 925	28 347	32 677	29 483
	2003	30 018	29 535	29 674	33 919	30 790
	index	103,7	105,8	104,7	103,8	104,4
Tržby celkem v mil. Kč <i>Total sales (CZK in millions)</i>	2002	14 009	15 121	15 339	22 200	66 669
	2003	13 918	15 212	16 075	24 815	70 021
	index	99,4	100,6	104,8	111,8	105,0
	index ¹⁾	95,5	98,3	102,3	109,2	102,3
Výkony v mil. Kč <i>Outputs (CZK in millions)</i>	2002	10 911	11 415	12 305	17 410	52 041
	2003	11 423	11 273	12 426	19 660	54 782
	index	104,7	98,8	101,0	112,9	105,3
Výkonová spotřeba v mil. Kč <i>Production consumption (CZK in millions)</i>	2002	5 342	5 122	6 097	9 334	25 896
	2003	5 583	5 493	6 511	10 106	27 693
	index	104,5	107,2	106,8	108,3	106,9
Účetní přidaná hodnota v mil. Kč <i>Book value added (CZK in millions)</i>	2002	5 569	6 292	6 208	8 076	26 146
	2003	5 841	5 779	5 915	9 554	27 089
	index	104,9	91,9	95,3	118,3	103,6
Průměrná tržba v tis. Kč na 1 pracovníka <i>Average sales per person employed (CZK in thousand)</i>	2002	330,0	355,2	359,5	517,3	390,8
	2003	318,9	350,8	370,3	570,0	402,5
	index	96,6	98,8	103,0	110,2	103,0
Podíl přidané hodnoty na výkonech v % <i>Value added percentage in outputs (%)</i>	2002	51,0	55,1	50,5	46,4	50,2
	2003	51,1	51,3	47,6	48,6	49,4
	rozdíl ²⁾	0,1	-3,8	-2,9	2,2	-0,8

¹⁾ ve stálých cenách¹⁾ constant prices²⁾ rozdíl v bodech²⁾ difference in percentage points