

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Specializace: Marketing management

**SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI  
JIHOČESKÉ TISKÁRNY, A. S.**

**Vedoucí diplomové práce**  
Ing. Hana Doležalová, Ph.D.

**Autor**  
Bc. Veronika Suchá

---

2009

Místo pro zadání

Děkuji Ing. Haně Doležalové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za čas, rady a připomínky, které mi poskytla a dále bych ráda poděkovala pracovníkům Jihočeských tiskáren, a. s., za neocenitelnou pomoc při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

.....

podpis

V Českých Budějovicích, dne 28.dubna 2009

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Literární přehled.....</b>	<b>10</b>
2.1 Základní pojmy .....	10
2.2 Historický vývoj jakosti.....	11
2.3 Koncepce managementu jakosti .....	14
2.3.1 Koncepce ISO .....	14
2.3.2 TQM.....	15
2.3.3 Podnikové standardy.....	18
2.4 Mezinárodní normy ISO .....	18
2.4.1 ISO 9000.....	18
2.4.2 ISO 9001.....	20
2.4.3 ISO 9004.....	21
2.5 Systém managementu jakosti.....	21
2.5.1 Všeobecné požadavky.....	23
2.5.2 Požadavky na dokumentaci.....	24
2.5.2.1 Příručka jakosti .....	25
2.5.2.2 Řízení dokumentů a záznamů .....	26
2.5.3 Přezkoumání systému managementu jakosti vedením.....	27
2.6 Spokojenost zákazníků .....	27
2.6.1 Měření spokojenosti zákazníků... ..	29
2.6.2 Zlepšování spokojenosti zákazníků.....	30
2.6.3 Revize normy ISO 9001:2008.....	32
<b>3. Cíle a metodika práce .....</b>	<b>33</b>
3.1 Cíle práce .....	33
3.1.1 Hlavní cíl.....	33
3.1.2 Dílčí cíle.....	33

3.2 Pracovní hypotézy.....	33
3.3 Použité metody .....	34
3.3.1 Dotazníkový průzkum.....	34
3.4 Postup řešení .....	35
3.5 Zdroje informací .....	36
3.5.1 Primární zdroje dat.....	36
3.5.2 Sekundární zdroje dat .....	36
<b>4. Jihočeské tiskárny, a. s. ....</b>	<b>37</b>
4.1 Historie a vývoj společnosti.....	37
4.2 Analýza služeb .....	37
4.2.1 Produkty.....	37
4.2.2 Potiskované materiály .....	37
4.3 Výroba.....	38
4.3.1 Příprava tiskové formy.....	38
4.3.2 Mísírna barev .....	38
4.3.3 Provoz ofsetový tisk.....	39
4.3.4 Dokončující zpracování.....	40
4.3.5 Provoz lehká kartonáž.....	40
4.3.6 Ražba.....	41
4.3.7 Laboratoř a kontrola.....	41
4.4 Moderní trendy ve výrobě etiket.....	41
4.5 Politika jakosti.....	42
<b>5. Praktická část.....</b>	<b>44</b>
5.1 Popis pravidel a systému hodnocení spokojenosti zákazníků .....	44
5.1.1 Systém hodnocení spokojenosti zákazníků.....	44
5.1.2 Vývoj systému hodnocení spokojenosti zákazníků .....	45
5.1.3 Postup při hodnocení spokojenosti zákazníků .....	47
5.1.4 Dotazník k vyhodnocování spokojenosti zákazníků.....	49
5.1.5 Kritéria a parametry pro hodnocení spokojenosti.....	52

5.2 Provedení a vyhodnocení procesu spokojenosti zákazníků za rok 2008.....	53
5.2.1 Sběr a záznam dat .....	53
5.2.2 Vyhodnocení spokojenosti z hlediska kvality výrobků .....	54
5.2.3 Vyhodnocení spokojenosti s cenami a platebními podmínkami .....	56
5.2.4 Vyhodnocení spokojenosti v oblasti servisních služeb.....	56
5.2.5 Vyhodnocení spokojenosti s dodáváním a logistickými službami ....	58
5.2.6 Celkové zhodnocení a posouzení spokojenosti .....	59
5.2.7 Vyjádření celkové spokojenosti zákazníků.....	62
5.3 Analýza dosažených výsledků .....	63
5.4 Diskuse hodnocení spokojenosti zákazníka.....	65
5.5 Návrhy na opatření ke zlepšení procesu a systému hodnocení spokojenosti zákazníka .....	67
<b>6. Závěr.....</b>	<b>69</b>
<b>7. Použitá literatura.....</b>	<b>71</b>
<b>8. Summary.....</b>	<b>73</b>
<b>9. Přílohy.....</b>	<b>75</b>

# 1. Úvod

Zavedení systému managementu jakosti patří mezi strategické rozhodnutí organizace. Jedním z principů moderního managementu jakosti je princip zaměření se na zákazníka.

Organizace vybírají a hodnotí potenciální dodavatele podle jejich schopností dodávat produkty v souladu s vlastními požadavky. Každý odběratel má stanovená kritéria pro volbu dodavatelů, hodnocení a případně opakované hodnocení. Stanovení kritérií vychází zpravidla ze základního požadavku, že má sloužit organizaci k efektivnímu řízení procesu nakupování včetně hodnocení a výběru nejvhodnějšího dodavatele. Je pochopitelné, že jde zákazníkovi o to vynaložit na tuto činnost úsilí úměrné výsledku. Rozsah a způsob hodnocení je rovněž podmíněn okamžikem a situací, kdy se toto hodnocení provádí. Výběr dodavatelů je ovlivněn výsledky hodnocení, což ovšem neznamená, že musí být vybrán ten dodavatel, který se v rámci hodnocení umístil na prvním místě. Výběr může být totiž ovlivněn jinými aspekty. Příkladem může být nedostatečná vlastní kapacita výroby, termíny dodání, požadavky logistiky (vzdálenosti a doprava), významnost dodávky a ovlivnění procesů a produktů, ekonomická situace organizace a požadavek zákazníka. Výběr dodavatele má pochopitelně vliv na stanovený druh a rozsah dohledu, který je vůči dodavateli ze strany organizace uplatňován.

Komunikace se zákazníkem je z tohoto pohledu důležitým zdrojem informací a poskytuje organizaci vhodné údaje o vyhodnocení užitečných vlastností, životnosti, bezpečnosti a spolehlivosti za očekávaných skladovacích a provozních podmínek. Tato vhodná komunikace může výrazně pomoci k optimalizaci výrobních i nevýrobních procesů po dodání produktu. Optimalizaci může představovat příprava postupů pro servisní činnosti a zásahy, přípravu měřidel, přípravků a distribuci náhradních dílů.

Zákazník se zpravidla chce dozvědět nejvíce informací v okamžiku nakupování výrobku a během uvádění do provozu. Základní informací může být vzhled, stav, obal, předvedení – funkční zkoušky, návody na použití, obsluhu, údržbu, užité vlastnosti –



technické parametry a jiné. Daleko méně se pak komunikuje v průběhu samotného užívání výrobku a nebo při využívání užitné hodnoty produktu.

V pořizování produktů i ve službách může být předmětem stížnosti nespokojenost s výkonem obchodního zástupce, případně jiného odpovědného zaměstnance, který je v kontaktu se zákazníkem, požadavky na nadstandardní plnění smlouvy nebo objednávky (výrobek nesplnil zcela očekávání zákazníka, problémy s uznáváním záruční a pozáruční lhůty atd.), ale i třeba nepřiměřené vystupování osob v kontaktu se zákazníkem.

Všechny výše uvedené aspekty vedou samozřejmě dodavatele k nutnosti sledovat spokojenost svých zákazníků s cílem dozvědět se co nejvíce informací na vyráběné a dodávané produkty. Každá organizace vyrábějící produkty, se zájmem být partnery pro co nejširší okruh odběratelů, má vytvořený účelný a vhodný systém hodnocení spokojenosti zákazníka. Tento systém je tvořený s cílem monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka a to zejména se zaměřením na zjištění, jak se daří naplňovat požadavky a očekávání zákazníků.

Normou ISO 9000:2000 je spokojenost zákazníka definována jako míra vnímání zákazníka týkající se úrovně, s jakou byly naplněny jeho požadavky. Pokud tedy vycházíme z toho, že každému výrobcí jsou známy skupiny svých zákazníků podle druhů produkce a jejich požadavky.

V práci je zkoumáno, jak to provádějí u vybraného podniku, v Jihočeských tiskárnách, a. s. Po popisu nezbytných teoretických a praktických zdrojů a východisek bude v této diplomové práci popsán a zdokumentován systém hodnocení spokojenosti zákazníků včetně praktického provedení průzkumu a vyhodnocení efektivnosti procesu za rok 2008.

## **2. Literární přehled**

### **2.1 Základní pojmy**

#### **Efektivnost**

Rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy.

#### **Kvalita, jakost**

Stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.

V předchozím vydání ČSN EN ISO 9000 byl v překladu termínu „quality“ použit jako preferovaný termín „jakost a jako dovolený termín „kvalita“.

Vzhledem k vývoji tohoto oboru u nás i ve světě a vnímání pojmu i termínu širokou veřejností je preferován jednoznačně přirozenější překlad tohoto termínu jako „kvalita“. Jakost je dovolený termín, aby bylo možné zavedené názvy měnit postupně.

#### **Management kvality**

Koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality.

#### **Neustálé zlepšování**

Opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky.

#### **Politika kvality**

Celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

#### **Řízení kvality**

Část managementu kvality zaměřená na plnění požadavků na kvalitu.

#### **Spokojenost zákazníka**

Vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

## **Systém managementu kvality**

Systém managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality.

### **Účinnost**

Vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji.

### **Zákazník**

Organizace nebo osoba, která přijímá produkt.

### **Zlepšování kvality**

Část managementu kvality zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu.

(ČSN EN ISO 9000:2005)

### **ISO/TC 176**

Technická komise ISO/TC 176 – Management jakosti a zabezpečování důvěry v jakost.

### **TQM**

TQM je akronym anglického označení „Total Quality Management“, což bývá volně překládáno jako komplexní management jakosti.

(Bradík - Novotný, 2003)

## **2.2 Historický vývoj jakosti**

S rozvojem průmyslové výroby a s rostoucím počtem manufaktur rostla i potřeba kontroly. Nejprve ji zajišťovali samotní dělníci a mistři, popř. majitelé. Tento způsob fungoval až do začátku dvacátého století. S růstem vývoje se však projevuje potřeba využít specializovaných kontrolorů. Vznikají modely výrobních procesů s technickou kontrolou a objevují se speciální útvary technické kontroly.

Když se ve třicátých letech zásluhou Američanů Rominga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Ten se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. (Nenadál, 1998)

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Obrovské množství válečného materiálu mohlo být vyráběno pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Kvalita ve výrobě byla cíleně vyžadována a její význam byl stvrzen. Průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách a představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti. Za kvalitní byl považován produkt se stoprocentní úrovní výrobního provedení. (Veber, 2002)

Japonský průmysl se až do konce 2. světové války zaměřoval na výrobu levného zboží, které se prosazovalo na světových trzích nízkými cenami, umožněnými jednoduchostí zboží a poměrně levnou pracovní silou. Po skončení 2. světové války obsadili Japonsko Američané a Japonci byli konfrontováni s podstatně dokonalejší a hlavně spolehlivější americkou technikou. Toto ovlivnilo hlavního tvůrce dnešní japonské jakosti Dr. Ishikawu. Do Japonska byli pozváni američtí odborníci, např. Shewart, Feigenbaum, Juran a Dr. Deming. Japonci dokázali myšlenky amerických odborníků přijmout, přizpůsobit japonskému způsobu života a dále rozvinout a prohloubit. (Tůmová, 2003)

Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti počaly v sedmdesátých letech dvacátého století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů. Následovala snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby. (Veber, 2002)

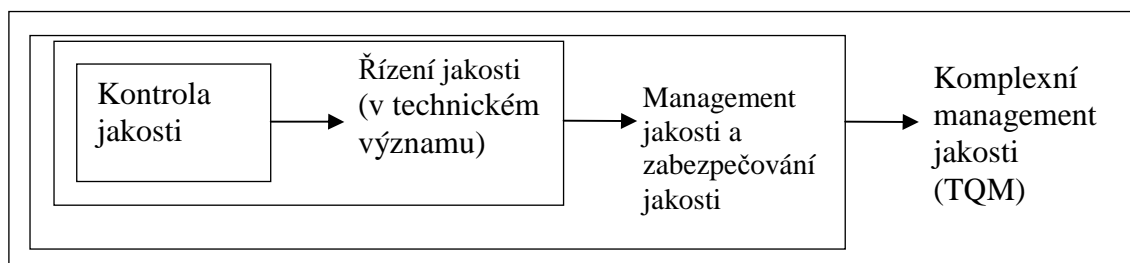
Moderní komplexní řízení jakosti, jak se vyvíjelo v USA a Evropě do počátku 80. let, se dá charakterizovat jako systém, zaměřený převážně na to, aby vyrobené součásti, díly i finální výrobky odpovídaly stanoveným specifikacím při minimálních

ztrátách, způsobených zmetky a reklamacemi. Téměř univerzálně se v amerických i evropských komplexních systémech řízení jakosti uplatňuje specializovaný útvar řízení jakosti a silná specializovaná technická kontrola jakosti, jako důsledek Taylorových myšlenek na dělbu práce a odpovědnosti. (Tůmová, 2003)

V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti. Jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě světa.

Cesta k řízení jakosti vedla od kontroly jakosti přes regulaci výroby, zabránění možnostem vzniku vad aplikací statistických metod až k úplnému řízení všech činností, které mají vliv na jakost, to znamená od zjišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu ve spokojenosti zákazníků. (Veber, 2002)

Obr. 5: Základní historické fáze vývoje řízení jakosti



Zdroj: Mykiska, 1998

Další vývoj managementu jakosti vede ke spojení řízení jakosti výroby s péčí o životní prostředí a bezpečnost, souhrnně označovaný jako Global Quality Management (GQM), u nás nazývaný integrovaný systém řízení jakosti. (Tůmová, 2003)

Posun ve vývoji jakosti může mít několik příčin:

- komerční důvody, popř. uvědomění si užitku vyplývajícího z vyšší jakosti
- státní intervencionalismus, tzv. regulovaná oblast.

(Vaculík, 1999)

## **2.3 Koncepce managementu jakosti**

V současné době existuje několik koncepcí budování systému jakosti. Jde o soubor předpisů a norem, na kterých mohou být systémy jakosti vytvářeny.

### **2.3.1 Koncepce ISO**

Když byly v roce 1987 poprvé zveřejněny normy řady ISO 9000, jen málokdo předpokládal, jak výrazným způsobem ovlivní nejen rozvoj v oblasti zabezpečování jakosti, ale i mezinárodní obchod a dodavatelskoodběratelské vztahy na celém světě.

Mezinárodní celosvětové normy vznikají a jsou vydávány Mezinárodní organizací pro normalizaci – ISO. ISO je celosvětovou federací národních normalizačních organizací. Na příslušných normách obvykle pracují komise, do kterých mohou členové kooptovat své pracovníky. Návrh příslušné normy předkládají komise členům ISO k posouzení. Mezinárodní normy pro řízení a zabezpečování jakosti vypracovala komise ISO/TC 176 – Management jakosti a zabezpečování důvěry v jakost. (Zvoneček - Zídková, 2003)

Řada mezinárodních norem ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 a ISO 9004 vznikla z dlouhodobě užívaných a z praktických zkušeností zdokonalovaných národních norem pro řízení jakosti. (Hruška, 2000)

Původní soubor pěti norem se postupně rozrůstal, vznikaly i normy řady ISO 10000 a v roce 1994 byly normy řady ISO 9000 poprvé významně revidovány. Tato revize však nepřinesla žádoucí zvrát v tom smyslu, aby byl obsah norem přizpůsoben dynamickým rozvojovým trendům v moderním managementu jakosti. Proto bylo v ISO/TC 176 rozhodnuto o druhé zásadní revizi norem řady ISO 9000 tak, aby mohl

být revidovaný soubor norem orientovaných na problematiku systémů managementu jakosti vydán v závěru roku 2000.

Mezi základní cíle této revize patří

- razantní snížení už neúnosně velkého počtu norem orientovaných v řadách ISO 9000 a ISO 10000 na systémy managementu jakosti,
- přizpůsobení struktury nových norem souboru ISO 9000 struktuře jiných systémových norem, zejména pak normám řady ISO 14000,
- zásadní inovace obsahu těchto norem tak, aby reflektovaly vývoj managementu jakosti ve světě, včetně prosazování filozofie TQM.

Není sporu o tom, že se tyto cíle podařilo revizí do značné míry naplnit. Nové normy souboru ISO 9000:2000 tak přinášejí nejen mnoho nově definovaných termínů, ale při plném respektování požadavků dosavadních norem i řadu zcela nových požadavků na systémy managementu jakosti.

(Rosa a kol., 2001)

### **2.3.2 TQM**

TQM je kultura, je to celkový závazek k jakosti a postoj vyjádřený zapojením všech pracovníků firmy do procesů neustálého zlepšování výrobků a služeb pomocí použití inovačních vědeckých metod. (Bartes, 2007)

Základy koncepce TQM vyvinul Američan W. Edwards Deming po 2. světové válce. Je to koncepce zaměřená na zlepšování všech činností firmy – podnikatelského subjektu, která vychází systematicky od uspokojování zákazníků, zaměstnanců, odpovědnosti vůči společnosti a od hodnocení ekonomických i dalších výsledků. Na druhé straně sleduje všechny předpoklady, které firma musí zajistit, aby dobrých výsledků dosáhla.

Za základní principy TQM lze označit následující znaky:

- orientace na zákazníka,
- neustálé zlepšování,

- účast všech,
- sociální ohleduplnost.

(Vyleťal a kol., 2008)

I když existuje řada názorových proudů a „škol TQM“, obecné společné momenty soudobého pojetí TQM lze odvodit již z názvu:

- total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.,
- quality – jde o chápání kvality jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak i jako vícedimenzní pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost apod.,
- management je zahrnut jak z pohledu strategického, taktického i operativního managementu, tak i z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.

(Veber, 2004)

## **Evropský model TQM: Model EFQM**

V evropském prostoru si bezpochyby zaslouží pozornost model Evropské ceny za jakost, označovaný též za model podnikatelské úspěšnosti, který v roce 1991 představila Evropská nadace pro management kvality se sídlem v Bruselu. V průběhu devadesátých let byl tento model upravován, jednak z hlediska jeho vnitřního zpřesnění, jednak ve směru modifikace pro malé a střední podniky a pro sektor veřejných služeb.

(Veber, 2004)

Logika EFQM Modelu Excellence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnné označované výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech

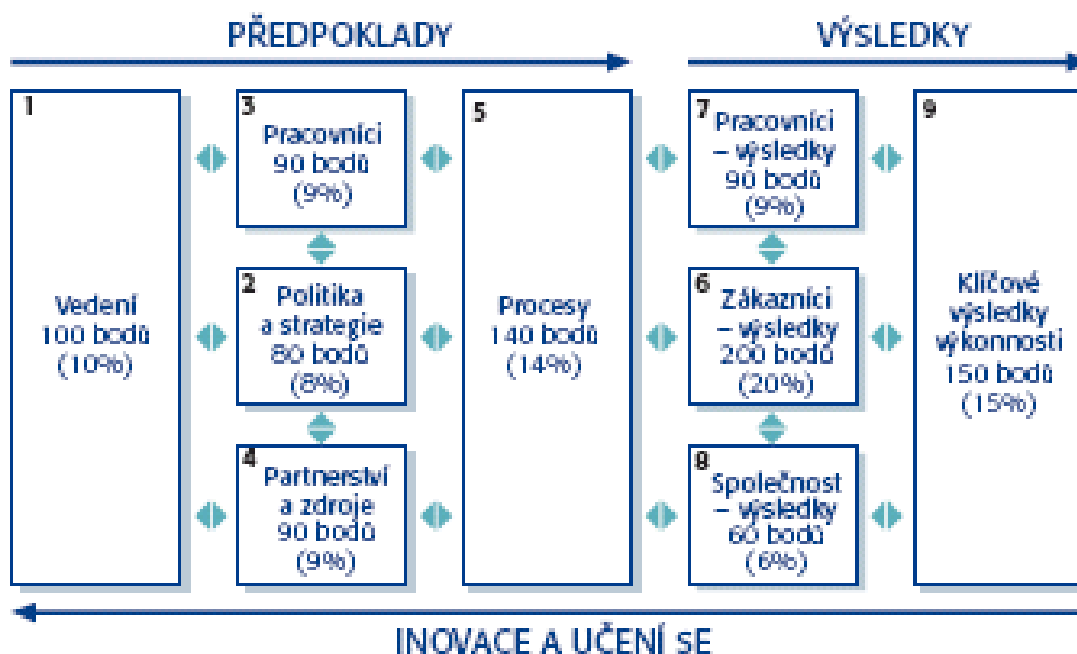


druhů zdrojů a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.

(Nenadál, 2004)

Jakost organizace se hodnotí pomocí devíti kritérií, z nichž prvních pět se týká činitelů dosahování jakosti a zbývající čtyři výsledků. Každé kritérium se hodnotí pomocí bodové stupnice. Celkové hodnocení organizace je dáno součtem dosažených bodů za všechna kritéria.

Obr. 6: Model EFQM



Zdroj: Janeček, 2001

Graf modelu EFQM znázorňuje kromě přehledu všech devíti kritérií a náznaku vazeb mezi nimi i cyklus trvalého zlepšování: nahoře postup tvorby hodnot od činitelů k výsledkům, dole zpětnou vazbu od poznání z výsledků ke zlepšení či zdokonalení činitelů. (Janeček, 2001)

### **2.3.3 Podnikové standardy**

Mnohé, zejména americké společnosti, už v sedmdesátých letech pocítovali akutní potřebu vytváření systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy zaznamenali do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých firem, resp. výrobních odvětví. Museli se jimi řídit i všichni dodavatelé těchto firem. Jako příklad této koncepce z nedávné minulosti může sloužit Fordův standard Q 101, známý i v některých našich firmách. Dnes jsou např. uplatňovány ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a směrnice QS 9000, definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu.

I když se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. A nejsou pochopitelně východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. (Nenadál, 1998)

## **2.4 Mezinárodní normy ISO**

### **2.4.1 ISO 9000**

Všechny mezinárodní normy souboru ISO 9000 popisují prvky, které mají systémy jakosti obsahovat, ale ne způsoby, jakými určitá organizace tyto prvky uplatňuje. Účelem těchto mezinárodních norem není vynucovat jednotnost systémů jakosti. Potřeby organizací se mění. Navrhování a uplatňování systému jakosti musí být nutně ovlivněno konkrétními cíli organizace, jejími výrobky a procesy a specifickými praktikami. (Trávník, 2002)

Systém řízení jakosti dle norem ISO 9000 je uceleným souborem prvků, které mají při správném uplatnění v praxi zabezpečit požadovanou jakost výrobku či poskytované služby. (Bartes, 2007)

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách platných pro jakýkoliv typ, resp. obor organizace. Uvedené zásady jsou směrodatné pro řízení zejména z úrovně vrcholového vedení organizace:

- Výchozí zásadou je orientace na zákazníka, jejíž podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a dodávanými výrobky a/nebo službami plnit jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání.
- Moderní management klade významný nárok na vedení vedoucími pracovníky v tom smyslu, aby určili hlavní směr vývoje jimi řízené organizace a dále aby iniciovali, aktivizovali, plně zapojili podřízené pracovníky k dosažení těchto záměrů.
- Pracovníci na všech úrovních organizací jsou důležitým elementem, který významně ovlivňuje kvalitu produktů a/nebo služeb.
- Aplikace pojetí rozhodujících činností organizace jako procesů umožňuje efektivněji zabezpečit jejich realizaci a účinněji dosáhnout požadovaného výsledku.
- Koncipování rozhodujících aktivit v organizaci jako procesů by nebylo dostatečně účinné, kdyby vzájemné souvislosti procesů nebyly strukturovány a řízeny na bázi systémového přístupu.
- Specifickým úsilím v chování každé organizace by mělo být zabezpečení neustálého zlepšování, které by se mělo projevit v celkové výkonnosti organizace.
- Jakékoliv rozhodovací a zvláště pak zlepšovací aktivity by měly být založeny na analýze údajů a informací.
- Vztahy mezi organizací a jejími dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti – úsilí o partnerství.

(Veber, 2004)

Systém řady norem ISO 9000 doplňují normy, konkretizující jejich plnění, resp. řešící některé nedostatky. Jsou to jakési „ nástroje“ pro technologii podpory výstavby a následné funkčnosti systému zabezpečování jakosti v řadě ISO 10000.

(Zvoneček - Zídková, 2003)

## 2.4.2 ISO 9001

Tato norma formuluje požadavky na systém jakosti ve dvoustranné smlouvě. Dodavatel má prokázat svou způsobilost dodávat výrobek shodný s požadavky a schopnost vyhovět požadavkům v etapách od návrhu až po sešrotování výrobku. (Hruška, 2000)

Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace potřebuje prokázat schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka i všechny příslušné požadavky předpisů, a chce efektivní aplikací tohoto systému zvyšovat spokojenost zákazníka. V souladu s požadavky této normy je organizace povinna vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho účinnost a efektivnost. (Bradík - Novotný, 2003)

U výrobců, kteří pracují v systému managementu kvality dle ISO 9001, se očekává, že mají dokumentovaný systém zahrnující na prvním místě tyto prvky:

- řízení dokumentů a záznamů,
- odpovědnosti managementu,
- poskytování zdrojů,
- odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik zaměstnanců,
- plánování realizace produktu,
- určování požadavků týkající se produktu,
- přezkoumání požadavků týkající se produktu,
- nakupování,
- validace procesů,
- majetek zákazníka,
- interní audit,
- monitorování a měření produktu. (Kudělka, Opletal, Balej, 2008)

### **2.4.3 ISO 9004**

ISO 9004 – Systém managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti. Účelem této normy je poskytnout doporučení, které může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému řízení jakosti tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace. Tato norma není určena jako nástroj certifikace. (Veber, 2002)

## **2.5 Systém managementu jakosti**

Nutnost soustavně řídit a zdokonalovat jakost jak uvnitř organizací, tak v jejím vztahu okolí vede zákonitě k systémovému pojetí péče o jakost a k vytváření systémů řízení či managementu jakosti. (Janeček, 2001)

Systém řízení jakosti znamená pro podnik stabilitu, která je současně jakousi podporou odbytu a ekonomických úspěchů. (Zvoneček - Zídková, 2003)

Systém jakosti se obvykle vztahuje a působí na všechny činnosti spojené s jakostí výrobků nebo služby. Zahrnuje všechny fáze, od počáteční identifikace úkolů, až po konečné uspokojení požadavků a očekávání zákazníka. (Hruška, 2003)

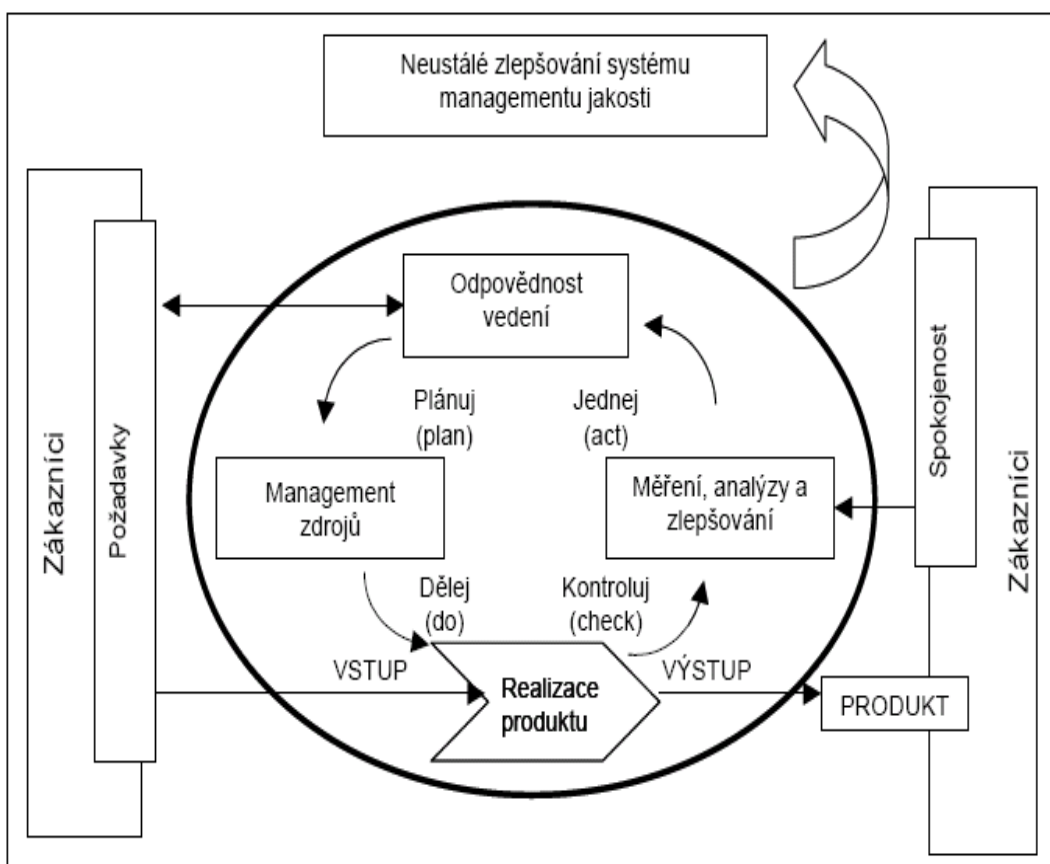
Systém jakosti má působit takovým způsobem, aby poskytl náležitou důvěru, že:

- je systém pochopen, uplatněn, udržován a je efektivní,
- výrobky skutečně uspokojují potřeby a očekávání zákazníka,
- se přihlíží k potřebám jak společnosti, tak životnímu prostředí,
- je kladen důraz spíše na prevenci problému, než se spoléhat na zjištění až po jeho výskytu.

(Trávník, 2002)

Organizace naplňuje požadavky a očekávání zákazníka a všech zainteresovaných stran a provádí neustálé zlepšování svých činností a procesů s ohledem na další zlepšování vzhledem k zákazníkovi a zainteresovaným stranám. (Zvoneček - Zídková, 2003)

Obr. 7: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti



Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2000

Vybudovat v organizaci systém managementu jakosti vyžaduje většinou dost závažné změny především v přístupech pracovníků k jakosti, a to s pochopením pojmu komplexní management jakosti. To znamená ztotožnit se s myšlenkou jakosti a s jejími cíli, vzít je za své, změnit postoje k odpovědnosti za jakost koncepce výrobků a služeb,

přípravy jejich výroby a poskytování, vlastní produkce výrobků a služeb, podstatně změnit kulturu uvnitř organizace. Znamená to komplexnost skutečně ve všech strukturách organizace, pracovních, organizačních, ekonomických a dalších. Znamená to zavést důsledně orientaci na zákazníky a další zájmové skupiny, na jejichž potřeby a na nutnost soustavného zlepšování jakosti.

(Janeček, 2001)

U firmy s dobře zavedeným kvalitním řízením případně certifikovaným systémem kvality třetí stranou se předpokládá, že firma je způsobilá realizovat produkt dle požadavků zákazníka v rámci požadavků specifikace příslušných harmonizovaných norem na proces i výrobek, i když zákazník neuvedl tyto požadavky vyčerpávajícím způsobem. Znamená to, že tato způsobilost se projeví především v odborné způsobilosti a dovednosti dodavatele z hlediska technického i výrobního personálu, z hlediska jeho způsobilosti řádně udržovat strojní vybavení, z hlediska jeho způsobilosti sledovat, hodnotit a měřit hlavní procesy, a také v jeho způsobilosti řídit firmu a schopnosti naplánovaný a sjednaný harmonogram dodávky reálně dodržet v požadované kvalitě. Významnou podporou je obvykle zvládnuté procesní řízení ve firmě, případně vhodně propojené řízení do tak zvaného integrovaného systému, který se vyznačuje vhodným systémem managementu kvality, systémem environmentálního managementu, systémem bezpečnosti práce, případně další systémy, které firma potřebuje pro vlastní řízení, analýzy, provoz – systém bezpečných informací, systém vyhledávání rizik atd.

(Kudělka, Opletal, Balej, 2008)

### **2.5.1 Všeobecné požadavky**

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci,
- určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů,
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy a
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Organizace musí tyto procesy řídit v souladu s požadavky této mezinárodní normy.

(ČSN EN ISO 9001:2000)

## **2.5.2 Požadavky na dokumentaci**

Nedílnou součástí každého systému managementu jakosti je dokumentování. Základním účelem dokumentace je sdělování a prokázání souladu s činností se záměry a zajištění konzistence činností. Dokumentace není pouze nutnou zátěží při budování systémů managementu jakosti, jak by se mohlo na první pohled zdát, ale přidává hodnotu, je-li vhodně vytvořena (Bradík - Novotný, 2003)

Dokumentace systému managementu jakosti musí zahrnovat

- dokumentovaná prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti,
- příručku jakosti,
- dokumentované postupy požadované touto mezinárodní normou,
- dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů a
- záznamy požadované touto mezinárodní normou. (ČSN EN ISO 9001:2000)



### 2.5.2.1 Příručka jakosti

Nejdůležitějším dokumentem v každém systému managementu jakosti je příručka jakosti. Příručka jakosti je hlavním dokumentem při návrhu a realizaci systému managementu jakosti. Příručka jakosti musí zahrnovat oblast použití systému managementu jakosti, dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti.

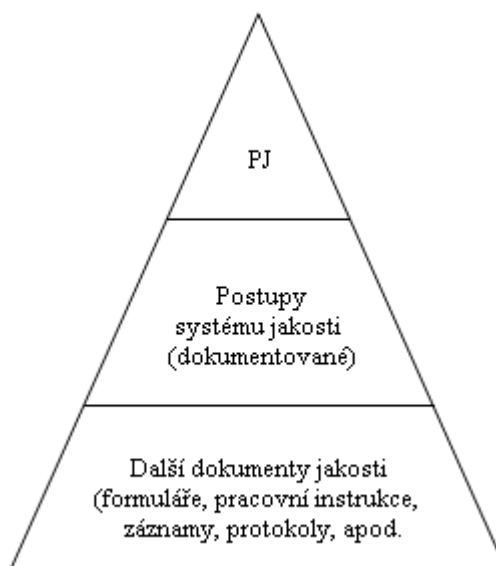
(Bradík - Novotný, 2003)

Příručka jakosti je prvním dokumentem, se kterým se dostane do styku externí auditor akreditované organizace a z ní čerpá všechny hlavní poznatky o podniku. Je tedy ve vlastním zájmu podniku, aby jeho Příručka jakosti byla důstojným dokumentem.

(Zvoneček - Zídková, 2003)

Ve vztahu k ostatní dokumentaci tvoří, jak ukazuje obr. 8, příručka jakosti (PJ) vrchol pyramidy dokumentace.

Obr. 8: Hierarchie dokumentovaného systému jakosti



Zdroj: Bradík, Novotný, 2003

Hlavním účelem příručky jakosti je

- specifikovat politiku jakosti organizace, postupy, požadavky,
- popsat a uplatňovat efektivní systém jakosti na pracovišti,
- zajistit řízení postupů a usnadnit činnosti zabezpečování jakosti.

Má-li příručka jakosti plnit svůj účel, její zpracování by mělo být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější. Častou chybou při vypracování příručky jakosti je, že se vypracuje příručka jakosti tak, jak by měla vypadat, a následně se dokumentovaným postupům přizpůsobují skutečně realizované činnosti. Správný postup je přitom přesně opačný, na základně vybudovaného systému se vypracovává příručka jakosti. (Bradík - Novotný, 2003)

#### **2.5.2.2 Řízení dokumentů a záznamů**

Důležitými součástmi dokumentování systému managementu jakosti jsou řízení dokumentů a řízení záznamů. Veškeré dokumenty požadované systémem managementu jakosti musí být řízeny. Řízením dokumentů se rozumí jejich schvalování, přezkoumání a aktualizování, zajištění identifikace změn dokumentů, dostupnosti příslušných verzí v místech používání, trvalá čitelnost a snadná identifikovatelnou. Pod pojem řízení dokumentů dále spadá zajištění identifikace dokumentů externího původu a řízení jejich distribuce, zabránění neúmyslného používání zastaralých dokumentů, aplikace identifikace těchto dokumentů.

(Bradík - Novotný, 2003)

Musí si vytvořit a udržovat záznamy, aby se poskytly důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu jakosti. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a musí být možno je snadno vyhledat. Musí se vypracovat dokumentovaný postup, který stanoví nástroje řízení potřebné k identifikaci, ukládání, ochraně, vyhledávání, stanovení doby uchování a vypořádání záznamů.

(ČSN EN ISO 9001:2000)

### **2.5.3 Přezkoumání systému managementu jakosti vedením**

Za jakost v podniku vždy odpovídá vrcholový management. Musí být vypracované vrcholové schéma, ze kterého vyplývají odpovědnosti. Systém jakosti je živý organismus, který se musí přizpůsobovat měnícím se požadavkům a potřebám zákazníků. Proto se systém jakosti musí kontrolovat interními a externími audity. (Hruška, 2000)

Vrcholové vedení by se mělo trvale zajímat o to, zda podnikový systém jakosti je opravdu funkční. Odpověď na tuto důležitou otázku by mělo podávat přezkoumávání systému vedením. Cílem podobných aktivit, vykonávaných výhradně vrcholovým vedením, by mělo být monitorování toho, jak se v podniku naplňují strategické záměry politiky a cílů jakosti, na základě analýzy všech dostupných informací. Tradiční a často jedinou formou přezkoumávání systému jakosti vedením je v našich podnicích projednávání zpráv o jakosti na poradách vrcholového managementu. (Nenadál, 1998)

Bohužel i v dnešní době je mnoho podniků i soukromých firem, ve kterých mnozí řídicí pracovníci problematiku řízení jakosti nepovažují vůbec za svoji záležitost nebo jsou přesvědčeni, že jde o povinnosti spadající do výlučně působnosti útvarů řízení jakosti. Je pravdou, že někteří z nich si již důležitost řízení jakosti začínají uvědomovat, ale zase neví, co dělat. Nejsou na tuto činnost adekvátně připraveni. (Bartes, 2007)

## **2.6 Spokojenost zákazníků**

Od firmy se vyžaduje, aby jako jedno z měřítek výkonnosti systému managementu jakosti zavedla monitorování informací týkajících se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit. Obecně se v tomto směru nabízí dva základní přístupy:

- spoléhat na vlastní síly a uvedená monitorování a vyhodnocování informací realizovat kmenovými pracovníky firmy,
- zadat tyto činnosti externím specializovaným organizacím, popř. se opřít o některé veřejné statistiky, externě realizované testy, komparativní analýzy apod.

(Veber, 2004)

Spokojenost zákazníka, respektive spotřebitele výrobku či služby, lze definovat jako emocionální odezvu vztahující se k hodnocení rozdílu mezi předchozí zkušeností či očekáváním a skutečnou zkušeností s produktem.

Pochopení potřeb zákazníků a poskytování vysoké míry spokojenosti zákazníkům pomáhá zajišťovat vysokou míru jejich loajality, což se v konečném důsledku může promítnout i do vyšší ziskovosti organizace. Zvýšení spokojenosti zákazníků může zajistit vyšší příjmy, snížit budoucí výdaje, snížit cenové výkyvy a snížit pravděpodobnost ztráty zákazníků v případě krátkodobých potíží s kvalitou.

Od spokojeného zákazníka lze například očekávat, že

- zůstane zákazníkem déle,
- zmíní se o svém dodavateli jiným, potenciální zákazníkům, kteří si třeba jeho produkty vyzkouší,
- utratí větší podíl svého rozpočtu u dodavatele, jenž nejlépe uspokojí jeho potřeby.

(Mühlbachová a kol., 2004)

V řídicí praxi vedoucích pracovníků našich firem se velmi často stává, že problematika spokojenosti zákazníků je chápána ve vazbě na množství či rozsah reklamací. Tato praxe je velmi nebezpečná, neboť je třeba si uvědomit, že nulové reklamace vůbec nemusí znamenat spokojenost zákazníků.

(Bartes, 2007)

## 2.6.1 Měření spokojenosti zákazníků

Vlastní postupy monitorování spokojenosti zákazníků by měly splňovat tyto obecné požadavky:

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

(Nenadál, 1998)

Ke skutečně profesionálnímu a systematickému zvládnutí těchto měření by firmy měly realizovat tyto základní kroky:

- definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- stanovení velikosti výběru,
- výběr vhodné metody sběru dat,
- tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupu kvantifikace míry spokojenosti,
- využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

(Nenadál, 2004)

Veškeré postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků se dají rozdělit v souladu s obr. 9 do dvou základních směrů:

- a) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků,
- b) postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti.

Obr. 9: Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků



Zdroj: Nenadál a kol., 2004

Postupy první skupiny pracují s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých produktů různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou obvykle odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků, resp. zaměstnanců.

Postupy druhé skupiny jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. O těchto ukazatelích zákazníci nemusí vůbec vědět, nejsou odvozeny od jejich názorů, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

(Nenadál a kol., 2004)

### **2.6.2 Zlepšování spokojenosti zákazníků**

Důležitým předpokladem uplatnění výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků v praxi je přesvědčení managementu společnosti o významu a správnosti takových průzkumů.

Mnohdy jsou na základě uskutečněných průzkumů spokojenosti zákazníků navrhovány změny, které neovlivňují pouze kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, ale mají i další sekundární dopady. Strategie změny často vyžadují i podstatné organizační změny.

Důsledky a výhody budování kvality a zákaznického servisu. Bude se jednat zejména:

- vývoj bariér konkurence,
- zajištění loajality zákazníků,
- odlišení produktu od konkurence,
- snížení marketingových nákladů,
- možnosti zvýšení ceny.

(Mühlbachová a kol., 2004)

Jakým způsobem lze dosáhnout zlepšení spokojenosti zákazníků? Obecně platná a univerzální odpověď na tuto otázku pravděpodobně neexistuje. Vždy bude záviset na konkrétní situaci:

- na druhu organizace, která realizuje produkty,
- na zákaznících, kteří tyto produkty odebírají,
- na existující úrovni spokojenosti zákazníků,
- jakož i na prostředí v němž se nachází jak organizace, tak její zákazníci.

Zlepšování spokojenosti zákazníků je nutno vnímat jako součást zvyšování výkonnosti organizace. Organizace jsou závislé na svých zákaznících. Zákazníkem je ten, kdo rozhoduje o existenci organizace. Zákazníka je tedy nutno vnímat jako partnera a to partnera pro organizaci životně důležitého. Partnerské vztahy je nutné rozvíjet a kultivovat. Rozhodujícím faktorem při budování vzájemně prospěšných vztahů je již zmíněná efektivní vzájemná komunikace. Mezi možné způsoby podpory rozvoje vztahů se zákazníky lze uvést:

- podpora poskytována zákazníkům ze strany organizace např. prostřednictvím zákaznických center,

- zřízení zákaznických linek,
- společné zákaznické týmy,
- pravidelná setkání se zákazníky.

Jednou z oblastí zájmu řídicích pracovníků při naplňování principu zaměření na zákazníky by tedy mělo být vytváření ucelených programů budování a rozvoje vztahů se zákazníky.

(Nenadál a kol., 2004)

### 2.6.3 Revize normy ISO 9001:2008

Nejnovější revize normy ISO 9001:2008 nepřinesla v pohledu na tuto oblast žádné závratné změny. Stať o „**Spokojenosti zákazníka**“:

„Organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit.“

byla jen rozšířena o „*Poznámku*“ s uvedením námětů obsahu, vstupu a zdrojů monitorování spokojenosti:

„Monitorování spokojenosti zákazníků může zahrnovat vstupy ze zdrojů jako jsou: průzkumy spokojenosti zákazníků, data zákazníků týkající se kvality dodaného produktu, uživatelské průzkumy, analýza ztracených příležitostí, pochvaly, záruční opravy/stížnosti v době záruky, záznamy dealerů.“



## **3. Cíle a použitá metodika**

### **3.1 Cíle práce**

#### **3.1.1 Hlavní cíl**

Zhodnocení politiky jakosti ve vazbě na spokojenost zákazníků ve vybrané organizaci prostřednictvím standardu ISO 9001.

#### **3.1.2 Dílčí cíle**

- Popis pravidel a systému hodnocení spokojenosti zákazníků u vybraného podniku.
- Monitorování a komentář získaných údajů od zákazníků.
- Vyhodnocení reklamací a stížností zákazníků.
- Provedení rozboru a analýzy dosažených výsledků procesu hodnocení spokojenosti zákazníků.
- Návrh na opatření ke zlepšení procesu hodnocení spokojenosti zákazníků.

### **3.2 Pracovní hypotézy**

#### **Hodnocení spokojenosti s kvalitou zakázek**

- Nejproblematictějším případem v oblasti hodnocení kvality zakázek je namíchání produktů.

#### **Hodnocení spokojenosti s cenami zakázek**

- Nejvíce kritizovaný jev v hodnocení spokojenosti s cenami zakázek je cena, cenová politika a platební podmínky.

### **Hodnocení spokojenosti se servisními podmínkami poskytovanými zákazníkům**

- V pohledu na spokojenost s obchodním zástupcem dodavatele nejsou výhrady.

### **Monitorování a měření spokojenosti zákazníků**

- V procesu monitorování a měření spokojenosti zákazníků bude dosaženo blízké hodnoty spokojenosti ve výši 84% (tj. 320 bodů v hodnotové stupnici).

## **3.3 Použité metody**

### **3.3.1 Dotazníkový průzkum**

Dotazník má několik částí, které lze rozdělit do těchto následujících oblastí:

- hodnocení kvality zakázek,
- hodnocení spokojenosti s cenami zakázek,
- hodnocení spokojenosti se servisními podmínkami poskytovanými zákazníkům,
- hodnocení spokojenosti s dodáváním a logistickými službami.

#### **Rozesílání dotazníků:**

- osobně obchodními zástupci při obchodních jednáních u zákazníka,
- na webových stránkách akciové společnosti,
- v elektronické podobě na vyžádání klientů.

#### **Okruh klientů:**

- 50 největších klientů podle finančního obratu v roce 2008 s konkrétními čísly,

- 15 dalších vybraných klientů k doplnění potřebného počtu podle jednotlivých výrobních kategorií.

#### **Základní údaje k hodnocení spokojenosti:**

- vyčíslit počet reklamací a finanční částky na vypořádání neshod, reklamací, škod a stížností získaných monitorovanými a sledovanými údaji v roce 2008,
- další doplňkové informace, které byly projednávány a řešeny se zákazníky a nebyly vztaženy na reklamace, stížnosti, odmítnuté reklamace aj.,
- po vyčíslení těchto údajů vyhodnotit získané údaje, koeficienty, body a ty zaznamenat v rámci přípravy do připravených tiskopisů jako výchozí hodnocení.

#### **Termíny úkonů:**

- leden – únor 2009 rozesílání dotazníků,
- leden – únor 2009 příjem dotazníků od zákazníků,
- březen 2009 vyhodnocování dotazníků.

### **3.4 Postup řešení**

1. studium literárních zdrojů
2. formulace počátečních hypotéz
3. sběr dat
4. zpracování dat z dotazníků
5. vyhodnocení dat z dotazníků
6. formulace obecných závěrů

## **3.5 Zdroje informací**

Zdroje informací mohou mít dvojí charakter, primární a sekundární. Pro potřeby diplomové práce budou využity jak sekundární zdroje dat, tak i primární zdroje dat.

### **3.5.1 Primární zdroje dat**

- firemní evidence reklamací a stížností zákazníků,
- dotazníkové šetření.

### **3.5.2 Sekundární zdroje dat**

- odborná literatura,
- normy ISO,
- internet.

## **4. Jihočeské tiskárny, a. s.**

### **4.1 Historie a vývoj společnosti**

Společnost Jihočeské tiskárny vznikla v 50. letech po znárodnění a seskupení zdejších českých a německých tiskáren. Od roku 1962 došlo k přestěhování do nových prostor ve Vrbenské ulici, současně započala etapa modernizace tiskových strojů. Původní kamenotisk byl postupně nahrazen ofsetovou a flexografickou technologií.

V 90. letech během privatizace vznikly Jihočeské tiskárny, a. s. jako součást skupiny Passauer Neuer Presse Verlag. V roce 2004 se majoritním akcionářem JČT staly Obchodní tiskárny a od roku 2006 patří JČT do polygrafické skupiny OTK Group.

### **4.2 Analýza služeb**

#### **4.2.1 Produkty**

- Papírové etikety pro pivovarský a potravinářský průmysl, řezané, sekané, pro mokrý i suchý proces s možností foliové či slepé ražby nebo UV lakování,
- časopisy, barevné katalogy, výroční zprávy, kalendáře, prospekty, plakáty a další akcidenční tiskoviny,
- produkty lehké kartonáže.

#### **4.2.2 Potiskované materiály**

- Bezdřevé ofsetové papíry,
- natírané papíry,
- etiketové bílé hladké a ražené papíry,

- etiketové metalizované hladké a ražené papíry,
- etiketový Chromolux Alu 80 g/m<sup>2</sup>,
- etiketový Chromolux Gold 80 g/m<sup>2</sup>,
- kartony 250 – 400 g/m<sup>2</sup> bílo-šedé,
- a další.

## **4.3 Výroba**

Společnost v současné době disponuje ofsetovou technologií, úplnou přípravnou tiskových dat a kompletním dokončujícím zpracováním svých produktů.

### **4.3.1 Příprava tiskové formy**

Zpracování zakázek – podkladů pro tisk – se provádí na počítačích APPLE a PC ve speciálních grafických programech.

Z důvodů kvalitního přenosu dat z počítače na tiskovou desku bylo instalováno moderní digitální zařízení CTP od firmy Agfa v rámci CTP, Computer to Plate z počítače na desku, se nevyrábí film, osvitová jednotka vytváří přímo tiskovou formu podle dat z počítače.

Stránková montáž a příprava šablon probíhá prostřednictvím programů PREPS a APOGEE. Nátisky jsou prováděny pomocí nátiskového plotteru AgfaJet.

### **4.3.2 Mísírna barev**

Probíhá recepturování a zhotovování barev od jednoduchých Pantone odstínů až po náročné firemní odstíny. Recepturování je prováděno pomocí speciálního softwaru Ink Formulation a spektrofotometru.

Kvalitní a statistické vyhodnocování míchaných barev, jež se provádí pro každou zakázku, je zajišťováno pomocí nátiskového zařízení. Žádoucí je zajištění opakovatelnosti a přesnosti míchaných barev v daných tolerancích.

### **4.3.3 Provoz Ofsetový tisk**

#### **Ofsetový tisk**

Ofset patří do kategorie tisku z plochy, neboť jeho tisknoucí a netisknoucí místa na rozdíl od ostatních principů tisku jsou v jedné výškové úrovni. Zároveň klasický ofset zachovává základní princip kamenotisku a to je vzájemná odpudivost mastných tiskových barev (TB) a vody.

Pojmenování ofsetu vzniklo z anglického pojmu „off-set“, neboli v překladu tisk přenosný, nepřímý, anebo také z pojmu „set-off“, což znamená obtah.

#### **Princip tisku**

Při tisku se tiskové formy nejprve navlhčí a vrstva vlhkosti zůstává na netisknoucích místech. V další fázi je na povrch tiskové desky přiváděna soustavou navalovacích válců stejnoměrná vrstva tiskové barvy, která se uchytlí na tisknoucích místech. Barva z tiskové desky se pak přenáší tlakem nejprve na přenosný (ofsetový) válec a z něho dále na potiskovaný materiál.

Nepřímý přenos barvy přes přenosný válec umožňuje potiskovat různé druhy podkladů.

#### **Komori**

- 6 barvový tiskový stroj s lakovací jednotkou, f: 72 x 52 cm.

#### **Roland 705**

- 5 barvový tiskový stroj s lakovací jednotkou, f: 103 x 72 cm.

### **KBA Rapida**

- 6 barvoový stroj s lakovací jednotkou, f: 103 x 72 cm.

### **Dominant**

- 2 barvoový tiskový stroj bez lakovací jednotky, f: 49 x 34 cm.

### **Heidelberg Steuer PZ 82-3**

- Stroj na slepou a foliovou ražbu za tepla, výsek, rylování a perforaci, f: 82 x 57 cm.

## **4.3.4 Dokončující zpracování**

### **Střásání**

- 2x střešací zařízení Heidelberg.

### **Řezání**

- 3x řezačky Polar.

### **Výsek**

- 3x výsekové automaty Atlas.

Falcování, vrtání a perforace, vazba V1

- Linka Muller Martini.

### **Balení**

- Do kartonových krabic či folie.

## **4.3.5 Provoz lehká kartonáž**

### **Tisk Planeta Varimat**

- 5 barvoový tiskový stroj s lakovací jednotkou, f: 104 x 71 cm.



### **Výsek Bobst Speria 106 E**

- Možno vysekávat karton a lepenku od 80 do 2000 g/m<sup>2</sup>, f: 106 x 74 cm.

### **Lepení Bobst – Fuego 80**

- Až 6 bodové lepení, f: 80 x 80 cm.

## **4.3.6 Ražba**

Pro další zušlechťování tiskovin je k dispozici stroj na ražbu za tepla Heidelberg Steuer PZ 82-3. Pomocí něho je možno provádět horkou ražbu s nejrůznějšími typy folií, reliéfní ražbu (slepotisk) a dále vysekávání, rylování a perforace.

## **4.3.7 Laboratoř a kontrola**

- Vstupní kontrola stanovených materiálů,
- mezioperační a výstupní kontrola produktů,
- zajišťování metrologického řádu,
- specifické laboratorní zkoušky,
- vystavování karet jakosti, prohlášení o shodě.

## **4.4 Moderní trendy ve výrobě etiket**

### **Používání nových netypických potiskovaných materiálů**

- samolepící etikety na bílou nebo transparentní fólii, stejné parametry odlepování u vratných lahví jako u papírových etiket.

### **Termosenzitivní barvy**

- používají se pro reklamní účely, zvýraznění textu a grafiky při určitých teplotách.

## **DPG barvy**

- DPG SYSTÉM (Deutsche Pfandsystem GmbH) – systém zavedený pouze v Německu. Slouží k identifikaci lahví (plechovek,...) při vracení v obchodech.

DPG kód je složený z DPG loga a EAN kódu. Společnost OTK Group má od roku 2006 oprávnění potiskovat obaly DPG barvou (tisk je povolen pouze certifikovaným společností).

## **4.5 Politika jakosti**

### **Základní cíle politiky jakosti:**

V oblasti výroby papírových etiket pro pivovarský a potravinářský průmysl tištěných ofsetovou technologií udržet první pozici na trhu v rámci České republiky

V oblasti produktů lehké kartonáže dosáhnout na trhu konkurenceschopné pozice. Tohoto strategického úkolu docílit aktivní obchodní politikou podpořenou vhodnou investiční činností.

Cílenou investiční politikou a pravidelnou údržbou strojního zařízení trvale zajišťovat zvyšování efektivity výroby.

Zajištěním odborného růstu stabilizovat počet klíčových zaměstnanců a zvyšovat poměr kvalifikovaných dělníků a specialistů ve společnosti.

Trvale zlepšovat efektivitu stanovených procesů pravidelným vyhodnocováním měřitelných parametrů a určování ročních ukazatelů výkonnosti a produktivity hlavních a systémových procesů.

Vybudovat systém environmentálního managementu a získat certifikát dle mezinárodních norem řady ISO 14000.

Vytvořením výhodných dodavatelsko-odběratelských vztahů neustále zvyšovat dosahovanou úroveň dodavatelů s cílem stabilně zajišťovat požadavky specifikované zákazníky.

## 5. Praktická část

### 5.1 Popis pravidel a systému hodnocení spokojenosti zákazníků u vybraného podniku

#### 5.1.1 Systém hodnocení spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku

Proces a systém hodnocení spokojenosti zákazníků v Jihočeských tiskárnách, a. s. je nedílnou součástí firemního systému managementu kvality. Jeho místo je vyhrazeno nosnými dokumenty systému jako je strategický záměr v podobě *Politiky jakosti Jihočeských tiskáren, a. s.* a dále ve formě krátkodobých úkolů jakou jsou *Cíle jakosti Jihočeských tiskáren, a. s.* na dané roky.

Požadavky jsou dány schválenými cíli:

- *plnit požadavky a očekávání zákazníků na produkt,*
- *dlouhodobě zajišťovat spokojenost zákazníků a zvyšovat jejich počet,*
- *zlepšováním organizace práce a dodržováním všech pravidel systému managementu jakosti minimalizovat náklady na nekvalitní produkci,*
- *pravidelně zjišťovat a ověřovat spokojenost zákazníků.*

Každým rokem jsou stanovené konkrétní měřitelné parametry, tak např. pro rok 2008 takto:

- *v procesu monitorování a měření spokojenosti zákazníků dosáhnout hodnoty spokojenosti ve výši 84% (tj. 320 bodů v hodnotové stupnici).*

Proces hodnocení spokojenosti zákazníků je zařazen do nadřazeného procesu tvorby a přezkoumání smlouvy řízeného *směrnici Q – S 7/1 Tvorba a přezkoumání smlouvy* a je vlastně časově jeho závěrečnou částí. Samotné provádění jednotlivých opatření procesu není jednorázovou záležitostí. Je souhrnem mnoha dílčích a jednotlivých kroků a úkonů a je výsledkem celoročního snažení. Do tohoto složitého procesu lze zařadit:

- *popis procesu a stanovení metodických pokynů, pravidel a zásad pro jeho funkční existenci,*
- *systém monitorování a sběru informací potřebných k průběžnému a ročnímu hodnocení,*
- *stanovení odpovědností, termínů a rozsahu sledovaných údajů a dat,*
- *způsob a formu provedení „závěrečného“ ročního hodnocení jako fiktivního ukončení dílčí etapy procesu.*

Samotné vyhodnocování spokojenosti zákazníků je prováděno minimálně 1x ročně ve formě tzv. „**Přezkoumání vedením**“. Časově je toto hodnocení určeno na období, kdy jsou známy ekonomické výsledky podniku a další potřebné informace a údaje potřebné k poskytnutí skutečného popisu kvality a trendů vývoje procesu. Při přezkoumání se nevyhodnocují jen výsledky dosažené v této oblasti za předešlý rok, ale současně se porovnávají výsledky s údaji a informacemi z minulého hodnocení, provádí se rozbor jednotlivých činností a porovnávají se se stanovenými parametry v daných kritériích. Závěrem je konstatování trendu vývoje procesu a projednání, schválení a přijetí opatření ke zlepšení v procesu hodnocení spokojenosti zákazníků.

### **5.1.2 Vývoj systému hodnocení spokojenosti zákazníků**

Samotný proces a systém hodnocení spokojenosti zákazníků v Jihočeských tiskárnách, a. s. prošel během posledních tří let významnými a závažnými změnami. Dlouhou dobu od vzniku společnosti převažoval dotazníkový systém a pouze dílčími změnami jednotlivých otázek na klienty se odlišovaly jednotlivé typy dotazníků. Touto formou zjišťování informací a jejich následným vyhodnocováním byly získávány údaje v tzv. „horizontální“ rovině. To znamenalo, že celková výsledná spokojenost byla hodnocena z pohledu dílčí spokojenosti jednotlivých respondentů, tedy jednotlivých zákazníků akciové společnosti. Pro tento systém byla vypracována metodika a program pro hodnocení výsledků. Dotazováno bylo 40 rozhodujících „top“ klientů podle obratu

či lépe řečeno podle výroby zboží pro daného zákazníka vyjádřeného finančně. Údaje byly zaznamenány do programu a „vypadnul“ nějaký výsledek.

Tento, zdánlivě jednoduchý, systém hodnocení spokojenosti byl následně nahrazen systémem, na první pohled, ještě jednodušším. Byla zrušena dotazníková verze a pohled zákazníka na svého dodavatele byl získáván prostřednictvím obchodních zástupců formou bilaterálních jednání s klienty dotazováním na spokojenost či nespokojenost. Zde, jak se později ukázalo, byl velmi složitý způsob nejen monitorování spokojenosti a jeho vyjádření, ale zejména pak vyhodnocování samotné spokojenosti. Problémem pak bylo zejména dosáhnout jakéhosi stupně objektivity s možností porovnávat získané údaje a informace.

A proto také vznikl stávající systém hodnocení spokojenosti zákazníků, který vznikl ze získaných praktických zkušeností i teoretických závěrů a potřeb akciové společnosti. Zdroje pro platný systém monitorování a hodnocení spokojenosti zákazníků lze spatřovat v těchto sledovaných a zaznamenávaných informacích a údajích:

- z procesu řešení reklamací a stížností zákazníků (včetně interních neshod vázaných na registrované reklamace), zpracovávaných oddělením řízení jakosti,
- z každodenního sběru názorů, postojů, výhrad a návrhů získaných při vzájemném jednání obchodních zástupců a asistentů prodeje s klienty a to jak v místech působení klientů, tak na půdě Jihočeských tiskáren, a. s. při rozličných obchodních úkonech při tzv. „náhledech“ a při schvalování zakázek apod.,
- z jednání s klienty při řešení reklamací a nebo obchodních záležitostí, kdy jsou řešeny úkony u zákazníka (zjišťování konkrétních údajů při zpracovávání hotových produktů, sledování chování na zpracovatelských linkách, při vzorkování výrobků, při hledání řešení při odstraňování ohlášených vad atd.),
- z „nevidovaných“ stížností a upozornění, odmítnutých reklamací aj.,
- z vyplněných dotazníků pro vyhodnocování spokojenosti zákazníků.

Tento systém umožňuje sledovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků v rovině horizontální, řekněme tedy raději spokojenost po jednotlivých zákaznících. To

samé platí o hodnocení v rovině vertikální, je možné vyhodnocovat a posuzovat jednotlivé kvalitativní ukazatele obchodu, výroby a logistiky tak, jak byly předem nadefinovány. A lze také tvrdit, že může částečně nahradit absenci zákazníkem nevyplněného či nedodaného dotazníku. To je v současném období velice důležité zjištění, neboť je čím dál tím složitější získat zákazníka pro zpracování hodnocení spokojenosti či jeho následné zaslání dodavateli.

### **5.1.3 Postup při hodnocení spokojenosti zákazníků**

Máme-li takto popsany a charakterizovaný proces či celý systém hodnocení spokojenosti zákazníků, můžeme přistoupit k postupnému popisu jednotlivých kroků při postupu ke zhodnocení spokojenosti zákazníků.

Před zahájením pravidelného vyhodnocování spokojenosti zákazníka se sešel pracovní tým složený z obchodních zástupců, asistentů prodeje za účasti výrobního manažera a manažera jakosti.

Tento tým projednal návrh cílů a způsob provedení dotazování u zákazníků. Přítomnost zástupců „neobchodních“ oddělení byla dána především snahou podchytit mimo běžné ukazatele a spokojenost s kvalitou výrobků i specifika daného hodnoceného roku, tedy roku 2008. Vzhledem k nově vytvořenému systému kontaktování zákazníků a klientů firmy, nové formě dotazníku a dalším interním změnám a charakteristikám provádění hodnocení, nebylo autorovi umožněno podílet se přímo na tvorbě dotazníku a jeho zasílání. Své náměty připravil a předal jako podněty a návrhy a částečně byly zapracovány do schválené formy dotazníku.

Tímto pracovním týmem bylo rozhodnuto, že:

- dotazníky budou předány oprávněným zástupcům firem osobně obchodními zástupci při obchodních jednáních u zákazníka,

- přesto budou připraveny dotazníky ke stažení na webových stránkách akciové společnosti a rovněž budou asistenti prodeje připraveni rozesílat dotazníky v elektronické podobě na vyžádání klientů,
- byla schválena podoba dotazníku a jednotlivých cílených dotazů na zákazníky se zvolenými záměry,
- bylo provedeno vytipování okruhu zákazníků, základním hlediskem byl především rozsah výroby vyjádřený finančním obratem,
- následně byly určeny další firmy ze zákaznického portfolia podle jednotlivých druhů dodávaných výrobků, které doplnily firmy z prvního výběru na potřebné zastoupení jednotlivých vzorků odběratelů hotových výrobků – etikety (pivovary, výrobci limonád, výrobci dalších potravin a potravinářských produktů – odběratelé etiket), produkty lehké kartonáže a akcidenční tiskoviny (merkantilní výrobky),
- byl vydán úkol manažerovi jakosti připravit podklady pro základní údaje k hodnocení spokojenosti:
  - vybrat 50 největších klientů podle finančního obratu v roce 2008 s konkrétními čísly,
  - vybrat 15 dalších významných klientů k doplnění potřebného počtu v jednotlivých kategoriích,
  - vyčíslit počet reklamací a finanční částky na vypořádání neshod, reklamací, škod a stížností ve vazbě na skupiny výše uvedených odběratelů,
  - připravit další doplňkové informace, které byly projednávány a řešeny se zákazníky a nebyly vztaženy na reklamace, jako např. upozornění, stížnosti, odmítnuté reklamace aj.,
  - po vyčíslení těchto údajů vyhodnotit získané údaje, koeficienty a body a ty zaznamenat do připravených tiskopisů jako výchozí hodnocení.
- dále byly stanoveny termíny k provedení jednotlivých úkonů po etapách,
- bylo provedeno seznámení se stanoveným cílem – dosažením hodnotového ukazatele, který je vytyčen jako cíl jakosti pro oblast obchodu na každý kalendářní a výrobní rok,



- kontaktování jednotlivých zákazníků a případná spolupráce na vyhodnocování spokojenosti zákazníků byla dána obchodními kompetencemi – styčnými obchodními zástupci vůči jednotlivým obchodním partnerům,
- byly určeny odpovědní zaměstnanci za jednotlivé úkony,
- byl sjednán termín dalšího jednání pracovního týmu.

#### **5.1.4 Dotazník k vyhodnocování spokojenosti zákazníků**

Jak již bylo zmíněno, je proces hodnocení spokojenosti ve vybraném podniku součástí procesu tvorby a přezkoumání smlouvy v souladu s podnikovou směrnicí **Q – S 7/1 Tvorba a přezkoumání smlouvy**. Dotazník je jednou z příloh (č. 9) uvedené směrnice /pod označením **F 07 – Q 009** Dotazník. Dotazník má několik částí soustředěných na zjištění v těchto oblastech:

- *hodnocení kvality zakázek,*
- *hodnocení spokojenosti s cenami zakázek,*
- *hodnocení spokojenosti se servisními podmínkami poskytovanými zákazníkům,*
- *hodnocení spokojenosti s dodáváním a logistickými službami.*

#### **Hodnocení kvality zakázek**

Zde, u vybrané akciové společnosti, jsou monitorovány a zaznamenávány detailním způsobem veškeré potřebné a „hodnotitelné“ parametry a údaje vyplývající z řešených reklamací, stížností (případně interních neshod vázaných na reklamace), odmítnutých reklamací, evidovaných upozornění a dalších sdělených informací od zákazníka.

Podchycené reklamace a stížnosti jsou vyčísleny zejména do hodnoty vůči tržbám s jednotlivými klienty. Tento koeficient: **finanční objem potřebný na vyřízení „reklamací“ / roční tržby s klientem** vychází ze zkušeností firmy a potřeb dodavatele produktů v oblasti polygrafie a jsou jím vyhodnocovány a sledovány další ukazatele systému managementu kvality akciové společnosti.

Vedlejším ukazatelem je *četnost reklamací a stížností registrovaných s daným zákazníkem*.

Lze říci, že hodnocení tohoto parametru je jedním z rozhodujících kritérií (v této oblasti je možné dosáhnout v celkovém hodnocení spokojenosti až 1/3 všech bodů). Poměr vůči ostatním ukazatelům vyplynul opět z dlouholetých zkušeností hodnocení tohoto procesu.

### **Hodnocení spokojenosti zákazníka s cenami**

Pro oblast hodnocení spokojenosti s cenami zakázek byly vybrány tyto otázky:

- spokojenost s platebními podmínkami poskytovanými klientům,
- spokojenost s dalšími obchodními podmínkami (viz smlouva),
- pro tento rok byly některé dílčí otázky v této oblasti staženy.

Tato problematická část hodnocení má předem odhadnutelné stanovisko většiny partnerů. Zákazníci se na přímo položenou otázku, buď nevyjádří a nebo téměř vždy konstatují, že je cena vysoká atd. (v různých obměnách konstatování). Zde je důležité, i přes ono výše uvedené konstatování, vnímat to, že se tito zákazníci k dodavateli přesto vracejí. Právě z tohoto titulu tvoří podíl hodnoceného okruhu otázek maximálně 1/7 z celkového hodnocení spokojenosti.

### **Hodnocení spokojenosti se servisními podmínkami poskytovanými zákazníkům**

Tato, zákazníkem hodnocená část, je velice rozsáhlá a vyjadřuje, a nebo může vyjadřovat, spokojenost v mnoha ukazatelích:

- spokojenost s obchodním zástupcem (jednání, chování, profesionalita),
- spokojenost s komunikací,
- spokojenost s nabídkami,
- spokojenost s úrovní obchodních dokumentů – smlouva, objednávka,
- spokojenost s četností návštěv (péče o zákazníka),

- spokojenost se způsobem příjmu dat na zakázku,
- spokojenost s dodržováním času a termínů (bez dopravy),
- spokojenost s přístupem a způsobem řešení reklamací a stížností,
- spokojenost s časem na výrobu a dodání zakázky,
- spokojenost s prováděním změn a reakcí na ně.

Tomuto prvku hodnocení spokojenosti je dána náležitá vysoká důležitost. Vědomí důležitosti je ohodnoceno i možným maximálním podílem na celkovém hodnocení spokojenosti. 100 bodů získaných v této části dotazníku je vyjádřeno podílem odpovídajícím hodnotou mezi 1/3 a 1/4 z celkového bodového ohodnocení.

### **Hodnocení spokojenosti s dodáváním a logistickými službami**

V systému obchodního partnerství a vzájemně výhodné spolupráce nerozhoduje jen kvalita hotového a dodávaného produktu, ale svůj nemalý podíl na spokojenosti má oblast, kterou lze zkráceně a výstižně nazvat „logistické služby“. Tady jde o to zjistit, jak se zákazník staví k:

- spokojenosti s balením zakázky a další manipulací s ní,
- spokojenosti s dopravou a dodržováním termínů dodávek zakázek,
- spokojenosti s dodanými průvodními dokumenty: faktura – daňový doklad, dodací list,
- spokojenosti se značením zakázek a palet, např. štítky, apod., s čistotou a neporušením obalů zakázek,
- spokojenosti s dodáváním “prohlášení dodavatele o shodě”.

O těchto charakteristikách lze úspěšně prohlásit, že jsou srovnatelné v rozsahu celkového hodnocení s oblastí předchozí a tudíž i vyjádření podílu je na stejné úrovni a rovněž se pohybuje hodnotou mezi 1/3 a 1/4.

## 5.1.5 Kritéria a parametry pro hodnocení spokojenosti

### Kritéria a parametry

Kritéria pro hodnocení spokojenosti zákazníka mají své místo v systému kvality. Jsou zachycena jako příloha číslo 10 již dříve jmenované směrnice pod označením **F 07 – Q 010 Kritéria pro hodnocení spokojenosti zákazníka** (příloha č. 1).

Tento důležitý dokument obsahuje:

- základní členění oblastí hodnocení spokojenosti,
- bodové ohodnocení jednotlivých otázek, respektive vyjádření odpovědí na dílčí dotazy,
- jednotlivé parametry pro ohodnocení spokojenosti,
- návod jak a kolik bodů přidělovat,
- cíle, jichž je třeba v akciové společnosti dosáhnout,
- další doplňková pravidla pro hodnocení a záznam spokojenosti.

### Tabulka pro hodnocení spokojenosti zákazníků

Je dokumentem sloužícím pro konečný záznam sledovaných, hodnocených a monitorovaných informací, údajů, parametrů, výpočtů aj. Ve zvolené formě umožňuje, resp. usnadňuje sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků s produkty akciové společnosti Jihočeské tiskárny jak v horizontální, tak vertikální rovině. To znamená, jak hodnocení spokojenosti po jednotlivých zákaznících, tak hodnocení po jednotlivých charakteristikách výrobků a vázaných ukazatelích (podmínkách) pro spokojenost. Nese označení F 7 – Q 011 Tabulka pro vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Pro práci s ní jsou jednotlivé údaje dílčím způsobem „naprogramovány“ v jednoduchých matematických úkonech.

## **5.2 Provedení a vyhodnocení procesu spokojenosti zákazníků za rok 2008**

### **5.2.1 Sběr a záznam dat**

Za pomoci manažera jakosti Jihočeských tiskáren, a. s. na základě vytvořeného systému pro záznam a evidenci reklamací a stížností zákazníků byly provedeny základní úkony k přípravě hodnocení spokojenosti klientů. Do připravených záznamů (tabulek) byly zadány vstupní údaje:

- 65 vybraných zákazníků,
- k firmám byly přiřazeny potřebné údaje:
  - fakturace za zboží v Kč bez DPH,
  - počet reklamací zákazníka za rok 2008,
  - finanční prostředky na vypořádání reklamací a stížností po zákaznících.
- z výše uvedených údajů byly vypočítány koeficienty /poměr finančních prostředků na vypořádání reklamací a stížností vůči celkové fakturované hodnotě za rok u jednotlivých respondentů/,
- na základě získaných údajů byla stanovena základní bodová ohodnocení a tato data zaznamenána do tabulky /bod 1a a 1b – viz příloha číslo 3/.

Takto zpracované údaje v tabulce /viz příloha číslo 3/ byly předány pro kontrolu dat obchodnímu manažerovi k uskutečnění dalších záznamů získaných z obdržených dotazníků hodnocení spokojenosti zákazníků.

Z celkového počtu 65 firem bylo zpět zasláno či vypracováno ve spolupráci při jednáních se zákazníky 43 dotazníků v rámci dotazníkového průzkumu. Úspěšnost návratnosti dotazníků tedy činila 66% (přibližně 2/3 vyzvaných odběratelů zpracovalo a zaslalo vyplněné dotazníky). Lze říci, ve srovnání s předešlými roky, že se situace s návratností dotazníků proti roku 2007 zlepšila přibližně o 10%.

Za asistence obchodních manažerů a obchodních zástupců byly následně vyplněny připravené dokumenty a tabulky.

## 5.2.2 Vyhodnocení spokojenosti z hlediska kvality výrobků

K doplnění výpočtů koeficientů byly čerpány konkrétní informace z těchto zdrojů:

- podrobné evidence reklamací a stížností Jihočeských tiskáren, a. s.,
- odmítnuté či zamítnuté reklamace a stížnosti,
- „nevidované“ reklamace a stížnosti,
- záznamy z jednání obchodních zástupců se zástupci zákazníka,
- informace z dotazníků z připomínek v části kvalita a z poznámek mimo dotazy.

Podniková evidence umožňuje získat velmi podrobné a ucelené informace o jednotlivých reklamacích a stížnostech, poskytuje informace o druzích zjištěných a zaznamenaných vad hotových produktů, o určených vinících či skupinách viníků, informace o rozsahu vzniklých škod, údaje o příčinách vadných či neshodných výrobků, o přijatých opatřeních a jejich úspěšnosti řešení apod.

Nejčastěji reklamované či kritizované produkty a jejich vady:

- namíchání etiket, skládaček, výseků a krabiček – 18x, tj. 17,5 % z celkového počtu kvalitativních prohřešků,
- chybný tisk (barevnost, škrábance, vady tisku, bubliny) – 14x, tj. 13,6 %,
- špatné či chybné slepení, ořezy, výseky – 23x, tj. 22,3 %,
- nesoulad mezi dodacími lisy a skutečností dodávek, špatné značení zakázek, chyby v průvodních dokladech – 20x, tj. 19,4 %,
- chybné či nesprávné zadání zakázek, neprovedení vyžádaných změn, chyby v přípravě tisku – 9x, tj. 8,7 %,
- špatný a nekvalitní materiál od dodavatelů tiskáren – 7x, tj. 6,8 %,
- prohnutí etiket (což může mít spojitost s předchozím problémem) – 6x, tj. 5,8 %,
- poškození nákladu při dopravě – 4x, tj. 3,9 %,
- další jednotlivé případy se týkají např.:
  - nečitelný EAN kód, opačný směr vlákna aj.

Přehled byl seřazen tak, aby vypovídal o rozsahu a závažnosti následně vzniklých škod a důsledcích (poškození jména Jihočeských tiskáren, a. s., ukončení výroby pro zákazníka, snížení ceny aj.). Zde je vidět, že nejproblematictější případem je namíchání produktů (zejména pak etiket). Tento jev má nejrozsáhlejší následky u odběratelů pivních etiket (nelze však vynechat ani odběratele vinných etiket a etiket na limonády a minerální vody). Důsledky mohou být stejné, špatné označení zboží po nalepení etiket na láhve. Také byl v této oblasti zaregistrován „nejhorší“ případ reklamace s vážnými důsledky. Namícháním etiket hrozil odběrateli možný mezinárodní postih za neoprávněné používání značky. Naštěstí pro dodavatele byl tento přestupek vyřešen pojišťovací společností. Zde je potřeba zmínit, že na možnostech vzniku namíchání etiket nesou a nebo mohou v konečném hledání příčiny nést vinu samotní odběratelé a tedy zákazníci tiskáren. V rámci úspor a vynaložení co nejnižších nákladů vyžadují umístění značného množství etiket na jeden tiskový arch, což znamená, že se najednou tiskne a následně vysekává a zpracovává i 30 druhů etiket. V milionových počtech kusů se může tedy snadno stát, že dojde při jednom z mnoha úkonů při výrobě k namíchání, zejména není-li zatím možná následná elektronická kontrola etiket.

Až na druhém místě, jak by se dalo očekávat v tiskárnách, jsou samotné chyby a vady tisku. Proto by bylo možné konstatovat, že z hlediska poznatků zákazníka není tolik případů nekvalitního tisku, což svědčí o náležitě pozornosti věnované samotnému procesu a středisku ofsetového tisku (strojové vybavení, kvalita lidských zdrojů, příprava apod.). Značná část nekvalitního tisku je zastavena kontrolními mechanismy od mezioperační kontroly až po výstupní kontrolu prováděnou laboratoří oddělení řízení jakosti. To se projevuje následně v evidenci a rozboru interních neshod, kde je podíl výše uváděných vad nekvalitního tisku na prvním místě.

S příchodem nové technologie výroby do podniku, v podobě střediska lehké kartonáže a výroby výseků, krabiček a skládaček (zhruba před třemi roky) je pochopitelné, že se zde projevuje nekvalitní produkce. Tato výroba je náročnější z hlediska většího počtu výrobních operací. Proto je zde vyšší četnost případů nespokojených klientů. Nejdříve se musí daný materiál potisknout a následují operace

další jako je vysekávání, falcování, laminování, lepení atd. Z tohoto titulu je zde největší pravděpodobnost vzniku vad.

A k problematice kvality snad ještě to, že další jmenované případy reklamací a stížností s dopadem na kvalitu odpovídají také nejčastějším negativním vyjádřením zákazníků v dotaznících. Tou oblastí je oblast logistiky – tj. expedice, doprava, nesoulad v průvodních dokumentech apod. Kritizované případy činí plných 20% kvalitativních prohřešků.

### **5.2.3 Vyhodnocení spokojenosti s cenami a platebními podmínkami**

Potvrdilo se zde předem vyjádřené konstatování o kritice směrem k ceně, cenové politice a platebním podmínkám. Je to jednoznačně nejvíce kritizovaný jev v hodnocení zákazníky. V dotaznících a záznamech z jednání obchodních zástupců tiskáren se zástupci odběratelů se k dotazu na spokojenost s cenou vyjádřilo nesouhlasně hned 27 respondentů účastnících se aktivně dotazníkové akce, což je téměř 2/3 firem (přesně 62,8%). Zde ještě přibývá dalších 8 nespokojených klientů v oblasti související – nastavené a sjednané platební podmínky (18,6% zákazníků). Při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že plných 80% z kritizujících klientů je dlouholetými zákazníky Jihočeských tiskáren, a. s., čímž ale v žádném případě není zlehčován stupeň nespokojenosti zákazníků. Každopádně je cenová politika ze strany tiskáren sledovanou otázkou. Omezení regulace, úpravy a zasahování do cen je dáno holdingovými cenami zejména u zakázek ofsetového tisku.

### **5.2.4 Vyhodnocení spokojenosti v oblasti servisních služeb**

Pro označení této skupiny hodnotových ukazatelů souvisejících hlavně s obchodními záležitostmi, komunikací s klienty a zpětnou vazbou na zákazníka, bylo použito firemní označení – servisní služby.



Není určitě bez zajímavosti, že na první čtyři dotazy jsou adresovány jen početně minimální kritické pohledy. V pohledu na spokojenost s obchodním zástupcem dodavatele se v celé zkoumané skupině nenalezl jediný, který by vznesl vůči „svému“ obchodnímu zástupci, jakýkoli náznak nespokojenosti. Nízké negativní hodnocení nalezneme i na dotaz ke spokojenosti s komunikací – pouze 3 zákazníci (7%) vymezili v dotazníku nějaké problémy v komunikaci. 2 zákazníci (4,7%) vyjádřili nespokojenost s kvalitou nabídek a vším co je s tím spojené. 4 zástupcům zákazníků (9,3%) nevyhovuje firemní úroveň obchodních dokumentů. Ve všech těchto případech stojí za povšimnutí, že za výše uvedenými kritickými postoji stojí zákazníci s obratem spolupráce pod 1 milion Kč.

Četnost návštěv je určitě vhodná doplňující otázka a k ní se neuspokojivě vyjádřilo 5 zákazníků (11,6%) z dotazovaných. Při pohledu na zeměpisné vzdálenosti se potvrdil předpoklad, že se jedná o zákazníky ze vzdálenějších oblastí republiky. Primát v této skupině dotazů s kritickým pohledem nese způsob příjmu dat na zakázku – 16 respondentů (více jak jedna třetina, 37,2%) vyjádřilo k tomuto prvku spolupráce svou nespokojenost. A to je hodně důležité zjištění, které by nemělo nechat v žádném případě v klidu odpovědné zaměstnance podniku. Zde by se slušelo vyžádat případné doplnění a upřesnění důvodů a praktických poznatků.

Po 5-ti nespokojených klientech (11,6%) se objevilo na dotazy k dodržování času a termínů (bez dopravy), času na výrobu a dodání zakázky, přístupu k řešení reklamací a stížností. Co k tomu říci? Nejedná se o velké množství klientů, ale v žádném případě nelze podcenit závažnost odpovědí. Zde bylo odborníky z tiskáren vysvětleno, v čem spočívá a z čeho pramení nespokojenost zákazníků. Výroba polygrafických produktů má, stejně jako každé jiné odvětví, svá specifika a pravidla. Jedná se pravděpodobně z velké části o výrobu etiket, především etikety „pivovarské“, na víno, pro limonády a minerální vody, které se vyrábějí a tisknou na tzv. metalizovaný papír (tj. z jedné strany „pokovovaný“ papír, zpravidla se jedná o vrstvu hliníku). Stěžejními pravidly pro takovou výrobu je doba „oxidace“ (vysychání barvy) po tisku – mezi tiskem na tento materiál a dalším výrobním krokem (výsek, řezání etiket) by měla následovat doba 120 hodin (= 5 dnů). A neméně důležitým požadavkem je opět čas

mezi tiskem a expedicí etiket k zákazníkovi. I mezinárodní úmluva mezi polygrafy, výrobci nápojů a odbornými laboratoři požaduje a nebo doporučuje, aby tato doba nebyla kratší než je 12 dnů. Jde o problematiku klimatizace (zpětného zvlhčení etiket po výrobě – hlavně ofsetovém tisku, kdy dochází průchodem polygrafickými stroji a zařízeními ke snížení hodnoty relativní vlhkosti) hotových produktů, aby před expedicí k zákazníkovi dosáhly hodnoty 50 % relativní vlhkosti  $\pm 10$  %. Je tudíž pochopitelné i to, že se výrobce brání při řešení reklamací a stížností. Bohužel ze strany výrobce, pod tlakem obchodu zprostředkovaného odběrateli, dochází k porušování vlastních technologických pravidel. To se v mnoha případech vrací zpět v podobě reklamací na kvalitativní ukazatele – spleení etiket, prohnutí etiket, špatná „odlepitelnost“, špatná kroutivost krčkových etiket atd.

Dalším důležitým hlediskem spokojenosti v této třetí skupině dotazů je spokojenost s prováděním změn na zadaných podkladech do výroby a reakce na ně. Přes poměrně značnou péči věnovanou této problematice ze strany Jihočeských tiskáren, a. s. na základě minulých zkušeností, zde existuje značné množství nespokojených klientů (13 zákazníků – 30,2%), kteří uvádějí kritická slova na adresu předmětného bodu. Tento problém je opravdu závažný a bude vyžadovat poměrně rozhodnou a rozsáhlou škálu nápravných opatření.

### **5.2.5 Vyhodnocení spokojenosti s dodáváním a logistickými službami**

V této oblasti bylo položeno celkem 5 dotazů na spokojenost s kvalitou expedování produktů a vlastními logistickými záležitostmi. Balení zakázek a další manipulace (přes moderní a mechanizované balení) se nezamlouvá 22 zákazníkům (51,2%). Doprava a dodržování termínů dodávek nevyhovuje 11 zákazníkům (25,6%). Dodávané průvodní dokumenty neodpovídají představám 14 zákazníkům (32,6%). Značení zakázek a palet, značení obalů je terčem kritiky 17 zákazníkům (39,5%). Na druhé straně ani jeden ze zákazníků nekritizoval dodávání dnes velmi důležitých dokumentů – prohlášení dodavatele o shodě na daný výrobek (případně ujištění o platnosti prohlášení).

Proč se na tuto oblast snesla ze strany zákazníků taková kritika? Je opravdu tato oblast méně kvalitní než ostatní, reklamace a stížnosti a další informace z jednání s klienty nejsou tak vypovídající, jako odpovědi na otázky v dotazníku? Proč? Můžeme si na tyto otázky odpovědět. Kdo je vlastně „protipólem“ obchodních zástupců výrobce – dodavatele? Tak tohle by byla asi ta nejsprávnější otázka pro pochopení. Ano, skutečně partnery obchodních zástupců u zákazníků, klientů, odběratelů, je jedno jak je nazveme, jsou zaměstnanci a pracovníci nákupu a tudíž zejména a hlavně logistiky. A to je oblast, které nejlépe rozumějí. Možná by mohla následovat další otázka – a byli skutečně osloveni k vyplňování dotazníků zaměstnanci logistiky firem a nebo to provedli zaměstnanci marketingu a obchodu? To už se zpětně asi nedá přesně zjistit. Je to však další námět, zjistit pozici zaměstnance odpovědného u zákazníka za vyplnění a zaslání dotazníku. Výhodou této oblasti a nashromážděných údajů je, že přímo pojmenovává problémy a rozhodně je ve shodě s hodnocením vyplývajícím již ze samotného hodnocení kvality z pohledu reklamací a stížností.

## **5.2.6 Celkové zhodnocení a posouzení spokojenosti podle výrobních programů**

### **Oblast kvality zakázek**

Stanovený firemní cíl dosáhnout 84%-ní spokojenosti zákazníků byl v oblasti kvality, která tvoří páteř pro celkové hodnocení, splněn s tím, že byla dosažena v průměru hodnota 85,93%. Podíváme-li se na jednotlivé skupiny zákazníků a jejich spokojenost s kvalitou dodávaných produktů, tak zjistíme, že nejvíce spokojenou skupinou jsou odběratelé akcidenčních výrobků. Přitom tato skupina výrobků je vlastně jen doplňkovou výrobou pro Jihočeské tiskárny, a. s. A současně to ukazuje na to, že není vůbec jednoduché vyrábět etikety a hlavně etikety na metalizovaném papíře. Je vidět, že výroba plakátů, různých druhů tiskovin, vstupenek, brožur apod. nečiní takové problémy jako dosavadní stěžejní zaměření výroby. V celé skupině odběratelů akcidenčí je spokojenost na hodnotě 100 bodů. Druhou nejspokojenější skupinou jsou firmy požadující dodávky ostatních druhů etiket. Zde dosáhla spokojenost hranice 95-ti bodů.

Následují zákazníci s odběrem etiket na limonády a minerální vody (92,5 bodu), zákazníci produktů lehké kartonáže – skládaček (90 bodů), firmy požadující etikety na láhve na víno (83,3 bodu). A teprve potom přichází na řadu nejpočetnější skupina zákazníků – výrobci piva (odebírající etikety na pивní láhve). V této skupině byla dosažena spokojenost s kvalitou produkce „pouze“ 83 bodů. Přitom v roce 2008 byly pивní etikety hlavním výrobním artiklem. Ovšem nejhůře dopadly v hodnocení produkty vyráběné pro odběratele obalů na DVD a CD (tzv. „pošetky“) - 71,7 bodu v průměru a zcela jako nejhorší byla hodnocena kvalita produktů lehké kartonáže – výseků.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že stávající hlavní program – výroba etiket všeho druhu dosahuje v kvalitě dobrou úroveň a tím pádem i celkově přiměřeně kladně zákazníkem hodnocenou kvalitu zboží. Výroba akcidencí, jak se ukazuje, je vhodným programem pro doplnění výroby (z technologických důvodů nemůže být nosným programem) a nevykazuje žádné problémy v kvalitě dodávaných výrobků. Produkce výrobků lehké kartonáže z hlediska kvality a spokojenosti zákazníků s ní je na tom v pomyslném žebříčku nejhůře. A to je signál k zamyšlení, protože by podle prognóz měla postupně dosáhnout úrovně výroby etiket a měla by se stát postupně stěžejním výrobním programem. Na druhou stranu je potřeba vidět a přiznat, že tato výroba je ovlivněna relativně krátkou dobou existence ve vybraném podniku. Výroba produktů lehké kartonáže byla po zkušební době zavedena před necelými třemi roky.

Celkové hodnocení oblasti kvality je ještě doplněno vyhodnocením četností registrovaných reklamací a stížností. Toto ale výrazně neovlivňuje základní hodnocení. Cílem v roce 2008 bylo dosáhnout celkově ohodnocení v souhrnu 110 bodů. Toho se podařilo dosáhnout u 30 klientů z vybraného vzorku (70% respondentů). Průměrná hodnota získaných bodů na jednoho účastníka hodnocení je 109,5 bodu, tedy jen půl bodu pod stanovenou mez, což by mohlo na první pohled vést k uspokojení s dosaženým výsledkem. Ke skutečnému posouzení je však nutné rozebrat spokojenost po dílčích částech stejně jako tomu bylo v bodu 5.2.2.

## **Oblast spokojenosti s cenami zakázek**

Hodnocení spokojenosti s cenami výrobků je velmi složité a proto je nutné v první řadě vzít v úvahu vyjádření všech respondentů jako dostačujícího vzorku pro celkové hodnocení spokojenosti v tomto prvku. Zde byly položeny pouze dvě otázky, ke kterým se měli zástupci zákazníků vyjádřit. Cílem pro tuto oblast je dosáhnout 100%-ní spokojenosti, tzn. docílit od každého klienta 50 bodů za spokojenost. To je nesmírně tvrdý požadavek, ale je na druhou stranu pochopitelný. Pokud chceme získat klienta, musí být v první řadě spokojený s cenou, kterou se zaváže uhradit. A to bez ohledu na již dříve uvedená tvrzení a poznatky o vlivu ceny na spokojenost zákazníka. Požadovaná hranice byla dosažena jen ve 14 případech, tj. 32,5% z celkového počtu hodnotitelů. Přes limit 40 bodů se dostalo 22 zákazníků, tj. 51,2% zástupců klientů. Průměrný počet bodů obdržených od klientů je 41,5 bodu. Zde vlastního firemního požadavku v hranici dosažení bodů nebylo dosaženo, je však dosaženo celkem příznivého výsledku.

## **Oblast spokojenosti se servisními podmínkami poskytovanými zákazníkům**

Lze konstatovat, že ani zde se nepodařilo zajistit cílený výsledek. Cílem bylo pro rok 2008 dosáhnout hraničního limitu minimálně 80 bodů. Přesně 26 klientů (60,5%) uvedlo hodnocení nad hranicí 80 bodů. Celkově se nezdařilo této mety dosáhnout – průměrná hodnota byla 78,37 bodů, tedy těsně pod zvolený ukazatel. Není bez zajímavosti, že v této oblasti je spokojenost s úrovní servisních služeb (uvedených v dotazníku) vyšší u zákazníků, kde se pohybuje finanční obrát s klientem nad 2 miliony Kč. U zákazníků, kde je registrován nižší objem zakázek, než je hranice 2 milionů Kč, je spokojenost s uvedenými službami podstatně nižší. Je to výsledek určitě k zamyšlení.

## **Oblast spokojenosti s dodáváním a logistickými službami**

I poslední hodnocená skupina odpovědí byla cílena získáním hodnocení nad hranici 80-ti bodů. Opět, jako v předešlé oblasti, to bylo 26 klientů (60,5%), jež vyjádřili svým hodnocením spokojenost nad 80 bodů. Celkové průměrné ohodnocení připadající na každého účastníka dotazníkového průzkumu bylo nižší než v předešlé

oblasti – 76,16 bodu. Zde lze celkem jednoznačně pojmenovat důvody a příčiny tohoto hodnocení (viz bod 5.2.5). Podstatně spokojenější byli klienti s objemem výroby v rozsahu nad 4,5 milionu Kč a pod 1,2 milionu Kč. Zákazníci pohybující se v tomto rozmezí mezi oběma uvedenými ukazateli byli výrazně kritičtější než jejich kolegové.

### **5.2.7 Vyjádření celkové spokojenosti zákazníků**

Jak již bylo řečeno, výzkumu spokojenosti zákazníků Jihočeských tiskáren, a. s. se aktivně zúčastnilo 43 klientů z vybraného a osloveného počtu 65 odběratelů. Je možné tvrdit, že tento vzorek byl pro objektivní hodnocení spokojenosti dostačující a dostatečně reprezentující všechny zákazníky vybraného podniku. Toto je možné podložit reálnými čísly. Tak např. těchto 43 zákazníků se podílí na 85,44% všech reklamací, stížností, odmítnutých reklamací apod. Z celkové finanční částky vyjadřující vynaložené prostředky na vypořádání těchto reklamací a stížností a vzniklé škody ve výši 455 939,- Kč se pak podílí částkou plných 430 840,- Kč, tj. 94,5%.

Pravidla pro celkové vyhodnocení spokojenosti zákazníků popisuje a stanovuje dokument „*Kritéria a hodnocení spokojenosti zákazníka*“. V tomto dokumentu je uvedeno, že spokojenost 5. stupně, tedy nejvyšší či nejlepší hodnocení spokojenosti zákazníka, je limitována dosažením hranice minimálně 320 bodů. Tato hranice byla současně zvolena za cíl v procesu hodnocení spokojenosti zákazníka v systému managementu kvality akciové společnosti pro rok 2008. Když si vezmeme, že je možné dosáhnout celkově maximálního bodového hodnocení 380 bodů, tvoří cílená meta 84,21% ze všech možných ohodnocení všech oblastí. To rozhodně není málo. Pojďme se tedy podívat, jak se tohoto požadavku podařilo dosáhnout v souhrnu. Spokojenosti 5. stupně se dostalo tiskárnám hned od 17 zákazníků. Je to téměř 40% „hodnotitelů“. Takto, bez posouzení ostatních ukazatelů, lze velice těžko posoudit, zda je to dobrý či špatný výsledek. Spokojenosti 4. stupně se dostalo od 18 respondentů akce, což je 41,8% zástupců zákazníků. Pro dosažení tohoto zařazení bylo nutné dosáhnout body v rozmezí od 285 do 319. Do třetí skupiny svým hodnocením spokojenosti (255 až 284 bodů) přináležejí 3 zákazníci. A v nejnižších skupinách, považujeme-li za to nejméně

spokojené klienty, jsou 3 zákazníci (7%) se spokojeností odpovídající zvolenému 2. stupni (225 až 254 bodů) a zbylí 2 zákazníci (4,65%) 1. stupni spokojenosti.

Abychom mohli vůbec nějak porovnat nebo posoudit dosaženého výsledku, musíme si vyjádřit závěrečné hodnocení v číslech. 43 zástupců všech klientů a zákazníků Jihočeských tiskáren, a. s. v průměru udělilo za spokojenost s produkty v průměru na svého jednoho zástupce 305,5 bodu. Toto průměrné ohodnocení odpovídá spokojenosti 4. stupně a pohybuje se někde uprostřed mezi horní a dolní hranicí. Znamená rovněž konstatování, že v tomto procesu hodnocení spokojenosti zákazníka nebylo pro rok 2008 dosaženo stanoveného cíle. Neznamená to v žádném případě dosažení špatného výsledku, protože meziroční nárůst hodnocení o více jak 10 bodů je velice pozitivním zjištěním. Neméně důležité je také to, že výrazný podíl na tomto posunu nese hodnocení kvality produktů. A také jedině v této „kategorii“ hodnocení spokojenosti byl splněn cíl stanovený vedením a. s. pro rok 2008.

### **5.3 Analýza dosažených výsledků**

*Vyhodnocení spokojenosti zákazníků z pohledu kvality* výrobků ukázalo, kde jsou problémy, které je nutné řešit. Příčiny nejčastěji reklamovaných či kritizovaných produktů a vad lze spatřovat v:

- nedodržování technologických pravidel a zásad – provádění průběžné a pravidelné kontroly každého tisícího tiskového archu,
- absenci řádné a správné řídicí a kontrolní činnosti mistrů středisek,
- neúplném zadávání zakázek do výroby ze strany obchodu – nevyžádání všech potřebných a povinných informací (specifikací) od zákazníka,
- nedůslednosti a nedodržování vlastních pravidel a zásad při provádění změn a předávání informací prostřednictvím technologie do výroby,

- absenci včasného opatření pro nápravu při zjištění vad materiálu či nekvalitního materiálu (úschova potřebného množství materiálu, zastavení výroby, předání informací, řešení náhradního materiálu apod.),
- liknavém přístupu k řešení odběratelských reklamací,
- velmi špatné činnosti expedice – počínaje naskladněním zboží, skladováním materiálu a jeho expedicí,
- neprovádění řádné kontrolní činnosti průvodních dokladů a odesílaného zboží,
- špatném výběru dopravců.

Na některé příčiny a důvody nekvalitního zboží či jeho dodávky následně ukazují odpovědi na položené dotazy v dalších částech a oblastech dotazníku.

Příčiny projevů nespokojenosti s cenami za produkty a s cenovými a platebními podmínkami lze spatřovat v nedostatečné práci s klienty a zákazníky. Je tím myšleno zejména přiblížení potřeb, technologií, vstupních materiálů, zásad a pravidel nutných pro výrobu všem zákazníkům při vzájemných jednáních. Tak, aby na jedné straně zákazníci lépe pochopili důvody pro stanovené ceny a tvorbu cen a platebních podmínek, a na straně druhé, aby byly získány objektivní námitky a připomínky od zákazníků a ty byly následně zapracovány do manuálů pro tvorbu cen. Rovněž je tak možné shromažďovat podklady pro jednání ve vedení a. s. a navrhnout a realizovat opatření pro úpravu cen, případně pro jejich zprůhlednění.

***Hodnocení spokojenosti se servisními službami*** přineslo vymezením připomínek a kritiky současně i charakteristiku příčin:

- zákazník nemá důvěru vůči systému hodnocení spokojenosti či reakci na případnou kritiku, a nebo se dokonce možná bojí kritizovat činnost obchodních zástupců, problémy v komunikaci (které přitom podle hodnocení dalších parametrů jsou), nechce kritizovat úroveň firemních dokumentů,
- způsob příjmu podkladů na zakázku jen opět ukazuje na špatné a nedůsledné získávání podkladů pro zakázku a předávání a zpracovávání specifikací produktů od zákazníka,



- nahodilá činnost obchodních zástupců (plánování návštěv u zákazníků),
- nedůslednost při realizaci výrobních změn v průběhu řízení zakázky.

*Spokojenost s dodáváním a logistickými službami* rovněž přímo nabízí příčiny kritických názorů a hodnocení:

- shodně s posledními třemi příčinami v oblasti spokojenosti s kvalitou výroby, tj. ve:
  - velmi špatné činnosti expedice – počínaje naskladněním zboží, skladováním materiálu a jeho expedicí,
  - neprovádění řádné kontrolní činnosti průvodních dokladů a odesílaného zboží,
  - špatném výběru dopravců,
- expedice by měla být výkladní skříní firmy a tou bohužel není.

To jsou jen některé příčiny kritizovaných problémů a tím i negativního hodnocení zákazníků. Je to věc zejména vedení akciové společnosti, jak se postaví k vyhodnocení spokojenosti, k pojmenování problémů a hledání příčin, k návrhům opatření ke zlepšení.

## **5.4 Diskuse hodnocení spokojenosti zákazníka**

Celý proces hodnocení spokojenosti zákazníků a samotné vyhodnocení spokojenosti zákazníků v Jihočeských tiskárnách, a. s. je závislé na přístupu k řešení celého souhrnu všech prováděných úkonů a opatření ke zjištění konkrétní spokojenosti klientů v daném období.

Prvním prvkem a východiskem je to, co vlastně chceme zjišťovat a jak. K tomu ve firmě slouží:

- směrnice Q – S 7/1 Tvorba a přezkoumání smlouvy jako řídicí dokument pro provádění hodnocení spokojenosti zákazníků a určení postupu činností,

- Kritéria a hodnocení spokojenosti zákazníků – pravidla, zásady a metodika provádění konkrétního hodnocení včetně stanovených parametrů pro dané období (příloha číslo 1),
- Dotazník k hodnocení spokojenosti zákazníka (příloha číslo 2),
- pomocné tabulky pro záznam, výpočet a hodnocení získaných informací, dat a údajů (příloha číslo 3).

Všechny potřebné dokumenty k provádění hodnocení spokojenosti jsou k dispozici v aktualizované podobě podle potřeb a. s. Důležitým zjištěním je, že jsou tyto dokumenty minimálně 1x ročně aktualizovány a že je s nimi pracováno podle potřeb firmy.

Kritéria pro hodnocení spokojenosti jsou upravována podle stanovených a cílených ukazatelů pro daný rok. Je těžké objektivně posoudit jejich náročnost. Každopádně je možné říci, že zvolená kritéria zejména po celkovém zhodnocení nejeví dojem, že by byly „normy“ vytvořeny bez znalosti problematiky a že by byly snadno dosažitelné v jednotlivých cílech.

Lze, a možná úspěšně, polemizovat o tom, zda je vybraný vzorek (zde za rok 2008 65 firem) podle pravidla – nejdříve „V.I.P.“ klienti a pak doplnění pro zastoupení jednotlivých komodit výrobků – vhodný a dostačující. Zda vzorek rozšířit na všechny zákazníky či ne, zda ho jen rozšířit třeba na 100 zákazníků pro získání objektivnějších výsledků? To mohou být otázky, kterými se bude zabývat vedením společnosti v dalších následných krocích. Každopádně základním měřítkem by mělo být to, aby případné rozšíření vzorku hodnotících klientů bylo úměrné vynaloženému úsilí a pracovnímu nasazení zaměstnanců provádějících sběr a vyhodnocení dat.

Důležitou součástí celého hodnocení spokojenosti zákazníků je dotazník. Dotazník není dogmatem, jednou provždy daným, lze jej upravovat a volit jeho rozsah.

A zde by autor měl tyto připomínky:

- proč kromě detailního hodnocení kvality produktů na základě získaných informací a údajů o reklamacích a stížnostech, zamítnutých reklamacích, a dalších údajích z jednání s klienty nezařadit konkrétní dotaz na kvalitu užitečných vlastností výrobků,
- dotazy v oblasti spokojenosti s cenou a platebními podmínkami byly pro rok 2008, opět nevhodně upraveny a zúženy, což potvrdilo samotné dotazování a zpracovávání výsledků zaslaných klienty,
- naopak lépe byly přijaty nebo pochopeny dotazy položené v oblastech spokojenosti se servisními službami a s dodáváním a logistickými službami – přesto by bylo vhodné pro další rok tyto upravit na základě údajů a podkladů získaných z poznámek na závěr dotazníku.

Tabulky pro záznam a průběžné vyhodnocování a výpočet získaných a pomocných údajů a informací nejsou ve stávající podobě zcela vhodným řešením. Vyžadují neustálé provádění postupných kroků ve výpočtech a neprovádí potřebné kroky ke zjednodušení výpočtů a záznamů. Nejsou bez úpravy a dalšího naprogramování žádným očekávaným pomocníkem pro vyhodnocování spokojenosti zákazníka.

## **5.5 Návrhy na opatření ke zlepšení procesu a systému hodnocení spokojenosti zákazníka**

Návrhy na opatření ke zlepšení procesu a systému hodnocení spokojenosti zákazníka lze vyjádřit po jednotlivých částech postupu takto:

Rozhodnutí (k provedení hodnocení spokojenosti):

- stanovit včas způsob provedení, termíny provedení, rozsah dotazování a vyčlenit potřebný počet zaměstnanců v rámci pracovní náplně k zajištění hodnocení,
- stanovit data, informace a údaje a způsob jejich celoročního sběru, záznamu a zpracování jako objektivních podkladů pro hodnocení spokojenosti,

- stanovit primární cíle a úkoly v nasměrování za jakým cílem jít a čeho chceme hodnocením docílit,
- podle výše uvedených návrhů aktualizovat potřebné dokumenty (dotazník, kritéria, tabulky).

#### Příprava dokumentů a podkladů pro hodnocení:

- minimálně 1x ročně aktualizovat kritéria pro hodnocení spokojenosti a vedením a. s. projednat a stanovit požadované parametry pro jednotlivá kritéria či oblasti,
- vhodným způsobem před zahájením hodnocení upravit podle aktuálních potřeb z výroby, kvality, obchodu, technologie dotazník (jako východisko brát v úvahu zjištění z předešlého hodnocení, hlavně co do konkrétnosti dotazů),
- pozorně zvážit potřebný rozsah dotazníku,
- podrobně prostudovat postup při vyhodnocování spokojenosti a v závislosti na jednotlivých krocích a úkonech lépe naprogramovat vyhodnocovací tabulky k provádění potřebných početních úkonů tak, aby se staly skutečnou pomocí pro hodnotícího – zpracovatele údajů, dat a informací.

#### Samotné provádění a vyhodnocování spokojenosti zákazníků:

- ke zlepšení účinnosti vyhodnocení dotazníku vytvořit podmínky pro spolupráci se zákazníky pro vyplnění a dodání dotazníku, vytvořit jakýsi cílený tlak a získat zákazníka pro aktivní účast na hodnocení (důležitost pro získání požadavků a jejich roční vyhodnocení očekávání apod.),
- zapojit do procesu monitorování a sběru dat, hodnocení spokojenosti zákazníků širší okruh zaměstnanců (výroba potřebuje znát názory klientů),
- porovnávat dosažené výsledky nejen se stanovenými ukazateli, ale též s výsledky dosaženými v uplynulém období (úpravy dle aktuálních potřeb a rozhodnutí o rozsahu musí zajistit kontinuitu hodnocení a meziroční srovnatelnost),
- zpětná vazba k zákazníkovi – vhodně a přiměřeně okolnostem dát na vědomí zákazníkovi získané výsledky hodnocení, nejlépe při vzájemném jednání následujícím po provedeném vyhodnocení.

## 6. Závěr

Provedené roční hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2008 v Jihočeských tiskárnách, a. s. přineslo jistě užitek a poznání oběma stranám. Autor práce získal poznatky o tom, jak je možné provádět hodnocení spokojenosti jednotlivým zákazníkem až po celkové vyhodnocení procesu spokojenosti zákazníků u firmy s polygrafickou výrobou.

Na druhé straně lze s úspěchem věřit tomu, že se firmě dostalo výrazné pomoci, a to nejen v praktickém provedení hodnocení a zpracovávání dat, informací a údajů, ale že postřehy, náměty, kritika a návrhy nezainteresovaného pozorovatele přispěly ke zlepšení v přijetí účinných opatření pro zkvalitnění firemního přístupu a pohledu na proces a systém hodnocení spokojenosti, ale i na praktické provádění hodnocení.

Z celého procesu provedení vyhodnocení spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku je možné získat dojem, že dané hodnocení spokojenosti zákazníků není prováděno jen z toho důvodu, že to musí být provedeno, tedy jako tzv. „nutné zlo“, ale že existuje skutečný zájem mít trvale objektivní informace o pohledu zákazníků na firmu a její produkty.

Každopádně je však nutné zmínit se ještě o skutečnosti, která v této diplomové práci dosud nezazněla. Je pochopitelné, že výsledná objektivita může být ovlivněna dalšími a to podstatnými vlivy. Tím rozhodujícím vlivem je přístup zákazníka k hodnocení dotazníku. Nezáleží jen na ochotě a samotném postoji k nutnosti vyplnit dotazník a odeslat jej zpět dodavateli výrobků. Vyplněním dotazníku může být pověřen pracovník zákazníka na různém pracovním zařazení, což může podstatně ovlivnit podané informace. Ne vždy je pověřen plně kompetentní zaměstnanec. To znamená, že může mít, ale také nemusí, dostatek informací k provedení požadovaného úkonu. Bylo by přínosné vymezit pracovní pozici pracovníka pro účely hodnocení spokojenosti zákazníka. Vliv na úroveň zpracování mají také subjektivní skutečnosti – časová dispozice, ochota, znalost problematiky pracovníkem. K objektivizaci by např. přispělo schválení vyplněného dotazníku všemi osobami. Ovšem to jsou skutečnosti, které

nebylo možné ani jednou z obou zainteresovaných stran, autorem ani spolupracujícími zaměstnanci Jihočeských tiskáren, a. s., při hodnocení spokojenosti za rok 2008 ovlivnit.

Není možné v závěru dále neuvést, že byla autorovi této diplomové práce poskytnuta vybranou firmou a jejími zaměstnanci ostrá, nebo-li skutečná data (objem výroby s klienty, počet reklamací a stížností, finanční rozsah prostředků na vypořádání škod aj.) a proto bylo nutné bezpodmínečně skrýt pravou identitu zákazníků pod kódovaná označení. Ke zveřejnění dat nebylo možné získat souhlas všech zúčastněných firem a rovněž poskytnutá data a informace jsou citlivou záležitostí a nebylo možné je jinak použít a zveřejnit než tímto způsobem.

V samotném závěru je nutné a konstatovat, že proces hodnocení spokojenosti zákazníků v Jihočeských tiskárnách, a. s. má své pevné místo v procesech systému managementu kvality. Je prováděno pravidelně odpovědnými zaměstnanci a jeho závěry a výsledky jsou předmětem komplexního hodnocení všech procesů firmy v rámci přezkoumání vedením a. s. za daný rok. Zde probíhá seznámení s výsledky a návrhy vzešlymi z hodnocení a posouzení trendů vývoje za přítomnosti členů vedení a. s. a manažerů jednotlivých procesů. Projednané a přijaté závěry jsou zaznamenány a zapracovány do patřičných dokumentů a ve stanovených termínech probíhá vyhodnocení jejich plnění. Tento systém je zárukou toho, že se se získanými údaji dále pracuje a že jsou neustále monitorovány ve svém vývoji a vytváří se tak prostor pro včasné přijetí potřebných opatření na reálných základech k neustálému zlepšování.

## 7. Použitá literatura

BARTES, F. *Jakost v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2007. ISBN 978-80-214-3362-5.

BRADÍK, J., NOVOTNÝ, R. *Řízení a zabezpečování jakosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003. ISBN 80-214-2460-5.

ČSN EN ISO 9000:2005 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.

ČSN EN ISO 9001:2000 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

HRUŠKA, K. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2000. ISBN 80-214-1645-9.

JANEČEK, Z. *Zajišťování jakosti*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-807-2.

KUDĚLKA, V., OPLETAL, J., BALEJ, Z. *Technická konference Hrotovice 2008: Bezpečné výrobky a jejich provoz*. Brno: TDS Brno, 2008. ISBN 978-80-87102-00-8.

MÜHLBACHOVÁ a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků od teorie k praxi*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01686-6.

MYKISKA, A., CHMELÍK, V., MATUŠŮ, M. *Řízení a zabezpečování jakosti*. Praha: ČVUT, 1998. ISBN 80-01-01720-6.

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.

ROSA, Z. a kol. *Uplatnění požadavků normy ISO 9000:2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut, 2001. ISBN 80-7283-051-1.

TRÁVNÍK, A. *Řízení jakosti*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. ISBN 80-7157-588-7.

TŮMOVÁ, O., PIRICH, D. *Nástroje řízení jakosti a základy technické diagnostiky*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-247-0.

VACULÍK, J. *Systém řízení jakosti - Cesta na světové trhy*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. ISBN 80-210-2101-2.

VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

VEBER, J. *Management kvality a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0765-X.

VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2008. ISBN 978-80-7278-438-7.

ZVONEČEK, F., ZÍDKOVÁ, H. *Jakost – styl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-743-243-8.



## 8. Summary

The goal of the thesis is to assess the quality policy in connection to customer satisfaction in a selected organization through the ISO 9001 standard.

The Jihočeské tiskárny (South Bohemian Printing Works) was established in the Fifties after the nationalization and grouping of local Czech and German printing works. During the privatization in the Nineties, Jihočeské tiskárny a.s. were established as a part of the Passauer Neuer Presse Verlag Group. In 2004, Obchodní tiskárny became the majoritary shareholder of JČT, and since 2006 JČT has been part of the printing OTK Group.

The process and the system of assessment of customer satisfaction in Jihočeská tiskárny, a. s. is integral part of the company system of quality management. It is a part of the process of Creation and examination of contract in accordance with the company directive Q – S 7/1 Creation and examination of contract. The questionnaire that constitutes one of the annexes to the above stated directive (under the name of F 07 – Q 009 Questionnaire, as annex No. 9 to the directive) has several parts: assessment of order quality, assessment of satisfaction with order prices, assessment of satisfaction with service conditions provided to the customers, assessment of satisfaction with deliveries and logistic services.

The evaluation of customer satisfaction from the point of view of product quality showed where there are problems that must be solved. The causes of most frequently reclaimed or criticized products and defects consist in mixture of products (particularly labels).

The causes of displays of dissatisfaction with product prices and with price and payment conditions can be seen in insufficient work with clients and customers. That means particularly approximation of needs, technologies, input materials, principles and rules needed for production to all customers during mutual negotiations.

The assessment of satisfaction with service needs and satisfaction with deliveries and logistic services brought not only identification of remarks and critique but also characteristic of causes.

The whole process of assessment of customer satisfaction and the very evaluation of customer satisfaction in Jihočeské tiskárny, a. s. depends on the approach to solution of a whole complex of all operations performed and to actions to ascertain specific client satisfaction in the relevant period.

## **9. Přílohy**

č. 1: Kritéria a hodnocení spokojenosti zákazníků

č. 2: Dotazník

č. 3: Pomocná tabulka pro vyhodnocení spokojenosti s kvalitou produktů

č. 4: Tabulka pro vyhodnocení spokojenosti zákazníků