

# **Marketingové aspekty zavedení systému managementu kvality ve firmě Parabel**

Ingrid Facková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ingrid FACKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081019**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Marketingové aspekty zavedení systému kvality ve firmě Parabel**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se marketingu a systému managementu kvality

#### II. Praktická část

- Analyzujte stav před zavedením systému managementu kvality ve firmě Parabel
- Porovnáním předností a nedostatků zhodnoťte jednotlivé změny systému
- Proveďte analýzu stavu spokojenosti zákazníka
- Na základě výsledků analytického zkoumání vypracujte návrhy a doporučení
- Zhodnoťte využití marketingových nástrojů a navrhněte doporučení ke zlepšení

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] CHRISTOPHER, Martin. Logistika v marketingu. Praha : Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7621-007-4.

[2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

[3] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7621-110-0.

[4] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing cesta k trhu. Plzeň : Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.


[5] VDA. Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Klepiš**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 22. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 26. dubna 2011 .....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovými aspekty zavedení systému managementu kvality ve firmě Parabel. V teoretické části je přiblížen systém managementu kvality, jeho proces a efektivita, problematika dodavatelsko-odběratelských vztahů z hlediska marketingu, postavení zákazníka v marketingové teorii, nástroje a možnosti měření v systémech managementu kvality. V analytické části bakalářské práce je představena firma Parabel, je provedeno srovnání dosavadního systému a způsob orientace na zákazníka se situací po zavedení systému kvality, je nastíněna struktura změn, zhodnocení systému z pohledu péče o zákazníka, analýza spokojenosti zákazníků dotazníkovým šetřením, využití marketingových nástrojů a návrh možných řešení ke zlepšení stávající situace a vyhodnocení systému managementu kvality.

Klíčová slova:

Management, kvalita, zákazník, profesionalita, dodavatel, spokojenost, procesy, chování spotřebitele.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with marketing aspects of introducing a quality management system in the company Parabel. The theoretical part focuses on a quality management system and its process and efficiency, it focuses on problems of supply-demand relations in terms of marketing, customer position in marketing theory, methods and measurement possibilities in quality management systems.

The analytical part of the thesis introduces the Parabel company. It compares current system and describes how company focuses on customer after the implementation of quality management system. In this part is outlined the structure of changes, and there is also evaluated the system of customer care. It also includes analysis of customer satisfaction which was carried out by questionnaire, use of marketing methods and proposal of possible solutions to improve current situation and finally evaluation of the quality management system.

**Keywords:**

Management, quality, customer, professionalism, supplier, satisfaction, processes, consumer behaviour

### ***Poděkování***

*Chtěla bych poděkovat VOŠE Zlín, zvláště konzultantovi práce Doc. Ing. Světlíkovi a vedoucímu práce Ing. J. Klepišovi. Poděkování patří také managementu organizace Parabel.*

### ***Motto***

*Spokojený zákazník = úspěšná organizace.*



## OBSAH

<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>POSTAVENÍ ZÁKAZNÍKA V MARKETINGOVÉ TEORII .....</b>	<b>14</b>
1.1	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY .....	14
1.2	TVORBA MARKETINGOVÉ SÍTĚ .....	15
1.3	MARKETINGOVÉ KONCEPCE .....	15
1.4	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.5	INTERNÍ MARKETING .....	18
<b>2</b>	<b>TRŽNÍ PROSTŘEDÍ VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM.....</b>	<b>19</b>
2.1	DŮSLEDKY MĚNÍCÍHO SE TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ.....	19
2.2	STRATEGIE STÁLÉHO ZÁKAZNÍKA.....	20
2.3	ROZDÍL MEZI VZTAHOVÝM A TRANSAKČNÍM MARKETINGEM.....	20
2.4	VYTVÁŘENÍ HODNOTY VNÍMANÉ ZÁKAZNÍKEM .....	21
2.5	KLÍČOVÁ ROLE SPOKOJENÉHO ZÁKAZNÍKA.....	22
<b>3</b>	<b>SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY.....</b>	<b>24</b>
3.1	PRINCIPY SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY .....	24
3.2	MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU KVALITY.....	25
3.3	POLITIKA ZABEZPEČENÍ KVALITY DODÁVEK.....	25
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>28</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI ORGANIZACE .....	29
4.2	CÍLE ORGANIZACE .....	29
4.3	POLITIKA ORGANIZACE.....	31
<b>5</b>	<b>ANALÝZY A MĚŘENÍ V SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY .....</b>	<b>32</b>
5.1	ANALÝZA DODAVATELŮ.....	32
5.1.1	Výběr dodavatelů .....	32
5.1.2	Specifikace požadavků na dodavatele.....	32
5.2	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	35
5.2.1	Spokojenost zákazníků .....	35
5.2.2	Loajalita zákazníků.....	36
5.2.3	Reklamace .....	37
5.3	ANALÝZA INTERNÍHO MARKETINGU .....	38
5.4	ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ .....	39
5.4.1	Reklama.....	39
5.4.2	Podpora.....	40
5.4.3	Public relations .....	40
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>42</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>44</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>45</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>47</b>

<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>

## ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem si vybrala marketingové aspekty zavedení systému managementu kvality ve firmě Parabel.

Společnost Parabel s.r.o. je obchodní firma, která se na trhu již pohybuje 15 let. V průběhu svého vývoje se rozdělila na dvě oddělení. Jedno se zabývá výrobou strojírenských výrobků z kovů, plastů a pryže. Druhé oddělení se zabývá výrobou zdravotnických prostředků. Stále větší tlak ze strany odběratelů na kvalitu výrobků a preciznost služeb přiměl organizaci k zavedení systému managementu kvality ISO 9001:2008.

Tento systém, kde je postupováno podle daných norem, je určitou formou záruky dobré pověsti společnosti. Na základě auditu firma získá certifikát. Každý rok musí provádět kontrolní audit a obhajovat získání certifikátu.

Hlavním cílem mé práce je zhodnotit systém managementu kvality, zejména ve vztahu k zákazníkovi, jeho přínosem a významem pro společnost z hlediska marketingu.

Základem pro mou práci je nastudování příslušné literatury, kterou jsem si obstarala v knihovně UTB, dále odborné zdroje na internetu, vlastní zdroje a informace z interní databáze společnosti Parabel.

Z literatury jsem získala teoretické poznatky o dané problematice, jak ji vidí rozliční autoři. Tyto poznatky porovnáám se zkušenostmi, které jsem získala v praxi.

Z interních firemních zdrojů a podkladů jsem shromáždila informace, které byly základem praktické části mé bakalářské práce. Dále jsem provedla výzkumnou sondu spokojenosti zákazníka a na základě výsledků navrhla možná opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

Pomocí vybraných měření, běžných v systému managementu kvality, jsem získala důležité informace o fungování společnosti. Provedla hodnocení, zda a jakým způsobem je firma využívá z hlediska marketingu, případně navrhla řešení nebo doporučení.

Teoreticky se nyní pokusím porovnat význam marketingu a systému managementu kvality pro společnost. Obě ideje jsou obdobné. Obě filozofie se snaží eliminovat slabé stránky společnosti, zvýšit konkurenceschopnost společnosti, eliminovat náklady, uspokojit přání a potřeby zákazníků a navázat partnerské vztahy s dodavateli, distributory, zákazníky i zaměstnanci. Vzájemné propojení těchto subjektů tvoří marketingovou síť společnosti.

Základem pro správné marketingové rozhodnutí je zákazník, jeho přání a potřeby. Abychom se mohli správně rozhodnout, potřebujeme dostatek informací. Možnou metodou jak tyto informace získat je marketingový výzkum. Musíme si určit, jaké informace chceme získat, z jakého zdroje tyto informace získáme, postup získávání a postup analýzy.

Podle dostupné literatury, systém managementu kvality znamená úplné řízení všech činností, které mají vliv na kvalitu. Obsahuje prakticky všechny činnosti od zajišťování požadavků zákazníků, návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc až po zpětnou vazbu zjišťováním spokojenosti zákazníků.

Dle mého názoru marketingová teorie ukazuje možnou cestu, doporučuje patřičné kroky, nastiňuje příklady měření a analýz. Naproti tomu systém managementu kvality vyžaduje přesné popisy procesů, jejich dodržování a opakované sledování, měření a porovnávání. V případě nepříznivých výsledků požaduje nápravné opatření ke zlepšení situace. Tímto postupem sbírá a vyhodnocuje aktuální informace a porovnává je. Výsledky se dají velmi dobře využít pro jednotlivé marketingové nástroje.

V praxi to znamená, že společnost je průběžně nucena k vylepšování svého systému, čímž ho zefektivňuje a posiluje svoji konkurenceschopnost na trhu. Dokáže za krátkou dobu odhalit chyby nebo chybná rozhodnutí a snížit riziko nebo ztrátovost společnosti. Pro marketingovou strategii můžeme nestále čerpat z těchto informací a aktuálně ji přizpůsobovat. Z těchto důvodů se domnívám, že má pro společnost Parabel velký význam.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POSTAVENÍ ZÁKAZNÍKA V MARKETINGOVÉ TEORII

Kotler ve své knize Marketing, management definuje marketing jako "manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku". [2], str. 8.

Světlík tuto teorii rozšiřuje, cituji „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“. [4], str. 3.

American Marketing Association vydala tuto definici marketingu: “Marketing je organizační funkce a sada procesů pro vytváření, komunikaci a dodání hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahu se zákazníky takovým způsobem, že z něj profituje organizace a její akcionáři.“[11]

### 1.1 Vztahy se zákazníky

Cílem organizace je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Aby organizace mohla tvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, oceňují a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Zákazníků musí být takový počet, pro který bude výhodné dodávat.

Má-li organizace být při realizaci těchto činností zisková, musí získat příjem, přesahující náklady, dostatečně vysoký a pravidelný, který dokáže přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. Organizace si musí udržet náskok před konkurenční nabídkou. V neziskových nebo dotovaných organizacích má tento faktor menší význam.

Žádná organizace nemůže tyto činnosti provádět instinktivně nebo náhodně. Musí objasnit své cíle, své strategie k dosažení cílů a plánů, vycházejících ze strategie.

V organizaci musí být za tímto účelem vhodný systém odměn, auditů a kontrol, jejichž pomocí lze zajistit plnění všech cílů, strategií a zjišťovat odchylky od cílů a plánů a korigovat je.

Podle Kotlera je „Marketing více než kterákoliv jiná oblast v podnikání je založen na vztazích se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe“ [2], str. 29

Světlík ve své přednášce dodává, že je potřeba se zacílit na „správné“ zákazníky, to znamená takové, kteří firmě přinášejí zisk, [4] str. 5.

„ Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší“  
S touto spokojeností je velice úzce spjata kvalita produktu a služeb. [2], str. 36)

## 1.2 Tvorba marketingové sítě

„Marketingová síť zahrnuje firmu a všechny ostatní partnery, které s ní spolupracují – zákazníci, zaměstnanci, dodavatele, distributory, maloobchodníky, reklamních agentury. Všichni aktéři mají snahu o vybudování vzájemně výhodných obchodních spojení. Pro společnosti je taková síť výhodná, snižuje nebo rozděluje riziko mezi více subjektů, smluvně zaručuje cenovou politiku a chování partnerů je snáze předvídatelné. Dobrá a fungující marketingová síť je zdrojem rostoucích zisků.

## 1.3 Marketingové koncepce

Snahou většiny marketingových koncepcí je udržení stálých zákazníků. Publikace, ze kterých jsem čerpala, se shodují v tom, že udržení stálého zákazníka je pětikrát levnější než získání nového zákazníka.

Účinný marketing může mít mnoho forem, nejvyužívanější koncepce:

1. výrobní koncepce – vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné výrobky, hlavním cílem musí být efektivní výroba a distribuce
2. výrobová koncepce – vychází z předpokladu, že zákazník dává přednost výrobkům, které mají vysokou kvalitu, provozní spolehlivost, jsou zajímavé a moderní
3. prodejní koncepce – vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat výrobky dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto výrobků doplněn službami či jinými nástroji. Cílem je prodat to, co bylo vyrobeno a nikoliv to, co požaduje zákazník, proto je poněkud riziková
4. marketingová koncepce – je orientována směrem k zákazníkovi, firma se soustřeďuje na potřeby zákazníků a budování dlouhodobých vztahů. Kromě toho se zaměřuje i na vztahy s dalšími pěti trhy, které organizace ovlivňují:
  - trhy dodavatelů
  - interní trhy
  - trhy potenciálních zaměstnanců

- referenční trhy
  - ovlivňování trhy – finanční skupiny, hodnotící organizace
5. Koncepce společenského marketingu – je nejnovější, firma se snaží uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe a účinněji než konkurence, zohledňuje i zájmy společnosti (zodpovědnost za životní prostředí, apod.), [2] str. 47 – 53.

Světlík tuto koncepci nazývá sociálního marketingu, jehož základem je sladit cíle podniku se zájmem společnosti, [4], str. 7

## 1.4 Strategické plánování

Strategické plánování je pro firmu důležité předpokládat změny a reagovat na ně přiměřeně rychle.

Rozeznáváme 5 hlavních funkcí marketingového plánování:

- Analýza stávající pozice firmy na trhu.
- Stanovení cílů organizace a cílů marketingu.
- Výběr strategických alternativ – jakým způsobem se dostane organizace k danému cíli.
- Uvedení zvolené strategie do praxe.
- Sledování a kontrola zda organizace dosáhla plánovaných cílů.

Firmy obvykle připravují roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Roční a dlouhodobé plány se vztahují k oboru, strategické plány se zabývají příležitostmi a reagují na měnící se prostředí trhu.

Strategické plánování má obvykle 4 fáze – stanovení jasného poslání firmy (tržně orientované, motivující, konkrétní), určení hlavních cílů firmy (rozpracované poslání firmy), vymezené podnikatelských aktivit (vede k plnění cílů) a koordinace dílčích strategií, [2], str. 115.

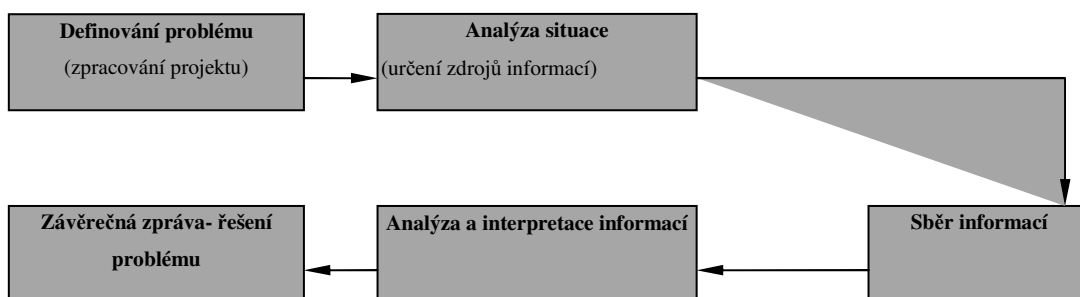
Podle Kotlera marketingový proces uvádí do souladu potřeby zákazníků, cíle a potenciál firmy. Vymezuje ve své knize marketingové prostředí, které ovlivňuje činnost firmy. Jsou to vnitřní vlivy neboli mikroprostředí, patří sem firemní prostředí, dodavatelé, typy cílových trhů, konkurenti, vztahy k veřejnosti. Světlík mikroprostředí popisuje jako vnitřní organizaci, její historii a kulturu, kvalitu zaměstnanců a technologickou vybavenost. Definuje mezoprostředí, kam zařadil zákazníky, konkurenci, dodavatele, orgány státní



správy a veřejnost [2], str. 16. Mezi vnější vlivy neboli makroprostředí patří vlivy demografické, politické, přírodní, ekonomické, které nemůžeme ovlivnit, [2], str. 213.

Marketingový informační systém slouží k shromažďování, třídění a analýze a vyhodnocení užitečných, aktuálních a přesných informací. Jsou zde systematicky shromažďovány a zpracovávány potřebné informace. Tyto podnik získává především z interních zdrojů, interní účetní evidence, výroční zprávy, z ostatních statistických údajů nebo rozbořením ekonomických činností. Tyto informace se většinou týkají minulosti. Je potřeba znát i současné informace, závisí na tom, jak jsou schopni si nové informace pracovníci předávat. V menších firmách, které nemají informační systém, se sice také hovoří o „systému“, ale předávání informací z jednotlivých útvarů probíhá skrze e-mail, sdílené disky nebo jiné způsoby komunikace. Jedním z nástrojů jak získat potřebné informace je marketingový výzkum.

*Schematicky znázorněný proces marketingového výzkumu (5 základních kroků)*



Známe tři metody takového výzkumu:

- pozorování,
- dotazování,
- experiment

Může být prováděn formou dotazníku nebo osobních rozhovorů. Výsledky tohoto výzkumu se dají uplatnit pro marketingové strategické plánování, [2], str. 259.

Dalším důležitým aspektem je chování spotřebitelů. Cílem firmy je ovlivnit myšlení a chování spotřebitele vůči organizaci tak, aby dosáhla svých cílů. Musí proto také pravidelně sledovat spokojenost zákazníků a řešit ihned jejich problémy.

V odborné literatuře je uvedeno a praxe to potvrzuje, že na průmyslových trzích má nákupní chování určitá specifika. Průmyslový trh se liší od toho spotřebního zejména menším počtem kupujících, nákupního procesu se účastní větší počet účastníků, kteří

ovlivňují obchod, nakupuje se větší množství a firmy přistupují k nákupům profesionálně a promyšleně, proto rozhodnutí o koupi může trvat delší dobu

Většina společností dává přednost komplexnímu řešení od jednoho dodavatele. Do hry vstupují i ekonomické faktory organizace nebo osobní faktory zástupce organizace.

## 1.5 Interní marketing

Interní marketing popisuje využití marketingových technik ve vztahu k pracovníkům organizace. Cílem je získat a udržet si ty nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. V oblasti marketingu průmyslu má interní marketing dvě polohy:

- Vztahy zaměstnanců pracujících v různých funkčních oblastech organizace mají kvazi-obchodní charakter.
- Všichni zaměstnanci se musí ztotožnit s posláním společnosti a s její strategií. Toto poslání musí být prezentováno zaměstnancům tak, jako je image organizace sdělována externím zákazníkům.

Interní marketing nelze brát jako pouhou komunikaci se zaměstnanci, neboť zahrnuje veškeré metody řízení lidských zdrojů.

Metody uplatňování interního marketingu:

- Poslání organizace musí být jasně formulováno a sděleno zaměstnancům. Interní noviny a/nebo brožury pomáhají vytváření pocitu sounáležitosti s organizací
- Externí reklama by měla považovat interní pracovní sílu za sekundární cílový trh. Vysílání reklamního šotu v televizi může vzbuzovat pocit důvěry zaměstnanců v jejich organizaci. Nemělo by na zaměstnance působit nepříjemným dojmem.
- Pocit sounáležitosti – možnost využít jednotný oděv, působí pozitivně i dobré pracovní prostředí. Zároveň je obojí součástí kultury organizace. [13], str. 35.

## 2 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM

### 2.1 Důsledky měnícího se tržního prostředí

Tržní prostředí rozdělujeme na trh spotřebitelský a trh průmyslový. Trh tvoří domácnosti, podniky a stát. Podle Světlíka je trh oblastí ekonomické reality, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží, [4] **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**str. 43.

Tržní prostředí se neustále mění, což má určitý dopad a důsledky na společnosti. Martin Christopher ve své publikaci pojmenoval některé důsledky. Mezi ně patří:

#### 1. *Racionální chování zákazníka*

Ve většině vyspělých zemí má dnešní zákazník přehled úplně o všem, všude byl, všechno viděl a všechno zná. Na průmyslových trzích je situace obdobná jako na trzích se spotřebním zbožím.

Dodavatel přichází do styku s odběratelem, který má vyšší nároky než dříve a který se nedá tak snadno přesvědčit tradiční marketingovou komunikací. Jedním z důsledků je postupně klesající věrnost ke značce. Věrnost je nahrazována preferencí značky. Zákazník sice dává přednost určitému produktu, ale pokud není uspokojen nebo zboží není dostupné, sáhne po konkurenční značce

#### 2. *Klesající vliv reklamy*

V poslední době se hodně hovoří o rozpadu hromadného trhu na trhy menších segmentů a s tím souvisejícím poklesu efektivnosti reklamy v masmédiích. Tento poznatek přiměl řadu organizací k zásadní transformaci vlastních marketingových rozpočtů.

#### 3. *Rovnocennost nabízených produktů*

Nasyčený trh vykazuje podobné vlastnosti jako trh komoditní, na kterém jsou zákazníkovi nabízeny konkurenční výrobky, které se od sebe liší jen nepatrně. Za těchto podmínek přijme zákazník namísto preferovaného a momentálně nedostupného zboží i zboží konkurenční.

#### 4. *Cenová soutěž*

Výsledkem předchozích skutečností je téměř pokaždé tlak na snižování cen. Paradoxem k tomu je, že čím firma jde s cenou zboží dolů, tím větší je přesvědčení zákazníka, že se jedná pouze o výrobce komoditního zboží.

#### 5. *Úroveň služeb*

Ve světě obchodu dnes všeobecně platí, že úroveň služeb poskytovaných zákazníkovi je kritickým faktorem úspěchu firmy na trhu. Téměř na každém trhu dnes zákazníci očekávají stále vyšší úroveň služeb dodavatelů, a to zejména v oblasti distribuce, [1] str. 25.

## 2.2 Strategie stálého zákazníka

Autoři publikací, které jsem četla, a také výsledky mnoha výzkumů dokazují, že získat jednoho nového zákazníka stojí firmu přibližně 5x více než si udržet jednoho existujícího zákazníka. V praxi je docela obtížné určit náklady na získání nového zákazníka, vodítkem může být např. poměr obchodních případů minulé období ke stávajícímu.

Tyto náklady se mohou vrátit až za několik let. Na druhé straně platí, že čím je spokojenější zákazník, tím více nákupů uskuteční. Proto se společnosti se snaží o udržení takových klientů, protože firmě vytváří zisk. Kromě toho doporučení spokojeného zákazníka je tou nejlepší reklamou.

Ze zmíněných argumentů vyplývá, že stálý zákazník je zdrojem vyššího zisku než zákazník nový.

Christopher uvádí: Mezi ukazatelem stálosti a průměrnou životností zákazníka existuje přímá úměrnost, pokud stálost zákazníka činí 90%, ztratíme 10% stálých zákazníků, pak průměrná životnost zákazníka bude 10 let, [1] str. 30.

## 2.3 Rozdíl mezi vztahovým a transakčním marketingem

Transakční marketing usiluje o maximální zisk z jednotlivých transakcí, zatímco vztahový marketing klade důraz na vytváření vzájemně výhodných vztahů se spotřebiteli a s dalšími subjekty.

Hlavní rozdíly mezi tradičním přístupem tzv. transakčním marketingem a vztahovým marketingem jsou shrnuty v tabulce č. 1, [1] str. 37.

Tab. č. 1. Transakční a vztahový marketing

Transakční marketing	Vztahový marketing
Orientace na izolované obchodní případy	orientace na stálé zákazníky
Nepravidelný kontakt se zákazníky	pravidelný kontakt se zákazníky
Krátkodobé plánování	dlouhodobé plánování
Malý důraz na kvalitu služeb	vysoký důraz na kvalitu služeb
Omezená motivace plnit požadavky zákazníků	snaha plnit všechna očekávání zákazníků
Kvalita výroby je závislá na zaměstnancích	kvalita je záležitostí všech zaměstnanců ve výrobě

Zdroj: [1]

Christopher uvádí, že „Základem vztahového marketingu je myšlenka, že hlavním cílem všech marketingových aktivit je vytváření vzájemně výhodných partnerských vztahů mezi dodavatelem a odběratelem. Hlavním cílem podnikového managementu by měla být taková marketingová strategie, která povede k budování dlouhodobých partnerských vztahů.“[1]

## 2.4 Vytváření hodnoty vnímané zákazníkem

Pojem hodnoty pro zákazníka definuje výstižně Gale, když tvrdí, že hodnota pro zákazníka je hodnota tímto zákazníkem vnímaná a ovlivněná jím definovanou úrovní jakosti, jež byla na trhu získána za přiměřenou cenu [12], 424s.

Současný zákazník je stále náročnější ve svých požadavcích na kvalitu a charakteristiku výrobku a úroveň poskytovaných služeb. Význam značky výrobku a image firmy klesá s růstem informovanosti zákazníka o substitučních možnostech nákupu.

Získat a udržet zákazníka znamená poznat, co pro něj má nejvyšší hodnotu, a zaměřit se na procesy, které tuto hodnotu přinášejí. Většina těchto procesů začíná již v předvýrobní přípravě. Nalézt správný způsob jak zvýšit hodnotu vnímanou zákazníkem je úkolem marketingové strategie.

Úkolem marketingu je nalézt způsob, jak zvýšit hodnotu výrobku vnímanou zákazníkem a/nebo snížit náklady na jeho udržení. Na průmyslových trzích může být zdrojem efektivní logistika, která našim odběratelům umožní lépe obsloužit jejich vlastní zákazníky.

Konkurenční výhodou může být vytváření vyšší hodnoty výrobku poskytované zákazníkům, než jakou nabízí konkurence [1], str. 58.

Je potřeba se detailně seznámit s podnikem odběratele, jeho nákladovou strukturou a dynamikou trhu, na kterém působí, to pomůže vytvořit takovou marketingovou strategii, která zvýší poskytovanou hodnotu zákazníkovi.

Když se dodavatel zaměří na ty vlastnosti výrobku, které odběratel pokládá za nejdůležitější, bude na nejlepší cestě získat nové zákazníky a udržet si je. Proto také péče o odběratele, poznání jeho podniku a potřeb, odborný přístup a podpora, přinášejí či přinesou nejvyšší zisky. Jedním vodítkem pro vnímanou hodnotu je cena výrobku či služby.

Christopher popisuje Paterův zákon, tj. pravidlo 80/20, podle kterého 80% tržeb pochází od 20% odběratelů, 80% nákladů na obsluhu pohlíjí pouze 20% odběratelů (ale ne totožných), který na první pohled vypadá nevěrohodně, ale praxe ho potvrzuje. [1], str. 72.

## 2.5 Klíčová role spokojeného zákazníka

Spokojenost může být definována různými způsoby, stejně i různý zákazník může mít různé podoby spokojenosti. Podle mě je spokojenost zákazníka tím vyšší, čím vyšší je hodnota produktu či služby jím vnímaná. Spokojenost odběratelů lze zjistit pomocí různých šetření. Podle [5] by měl proces analýzy spokojenosti zákazníka probíhat v rámci Demingova cyklu PPPP: plánuj, proved', prověř, pokračuj.

Podle tohoto cyklu by mělo pravidelné uplatnění analýzy spokojenosti zákazníků zlepšovat spolupráci mezi zákazníkem a dodavatelem. Systém managementu kvality takové sledování přímo vyžaduje. Navíc má tato analýza i marketingové uplatnění neboť podle této publikace odhaluje slabé a silné stránky obchodních procesů a zjišťuje potenciál pro zlepšování. Dále může poskytnout poznatky o postavení na trhu a také umožnit sledování trendů po dobu více let [5] str. 12.

V systému managementu kvality je oblast zkoumání široká. Zkoumá se proces plánování, proces prodeje, proces vývoje, logistika, zabezpečení kvality, řízení reklamací, proces servisu a služeb.

Obsah zjišťování spokojenosti zákazníka má dvě roviny. Kvantitativní, která zjišťuje obsah obchodního vztahu: kvalita, technologie, logistika, služby, prodej, vztahy, profesionalita pracovníků, management: politika, strategie, konkurenceschopnost. Druhá rovina je

kvalitativní, která se soustředí na úroveň vztahů. Zjištění potřeb a přání lze dělat intuitivně, výzkumem nebo procesem pokusů a omylů. Intuitivně zkoumáme na základě vlastních zkušeností a demonstrací. Výzkum používá vědecky podložené, logické, systémové metody.

Dotazování lze provádět diskusemi v ohniskových skupinách, osobními rozhovory, dotazníky nebo metodou kritických událostí.

Ohnisková skupina je obvykle tvořena zástupci konkrétního segmentu zákazníků. V přímých rozhovorech s jednotlivci tazatel klade předem vytvořené otázky. Výzkum pomocí dotazníku je nejvíce využíván. Otázky mohou být otevřené, uzavřené nebo polouzavřené a tvoří se podle určitých pravidel. Jejich formulace musí být jasná, srozumitelná, co nejjednodušší. V dotazníku je vhodné otázky rozdělit do bloku nebo oslovovat různé hierarchické úrovně, střídat otevřené a uzavřené otázky, [5] str. 15.

Metoda kritických událostí je nejlepší způsob definování požadavků. Vyvinul ji Flanagan v roce 1954. Jedná se o naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s určitým produktem.

Hodnocení se provádí podle různé metodiky. Nejpoužívanější metoda pro měření názorů a postojů je hodnotící škála. Často bývají škály také uspořádány do sémantického diferenciálu, kde jsou uvedeny extrémní úrovně jednotlivých vlastností. Aby byla zaručena srovnatelnost výsledků, po nějakou dobu neměníme strukturu otázek a hodnocení.

### 3 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY

Historickým vývojem se vytváření systému kvality oddělovala výroba od kontroly. Postupným zaváděním státních norem, které byly pro výrobce závazné, bylo dosaženo zvýšení kvality výrobků. Kvalita je chápána podle normy ČSN EN ISO 9001:2008 jako stupeň splnění požadavků souborem typických znaků. Požadavkem, ve smyslu této normy, je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny nebo jsou závazné. Jsou to například požadavky zákazníků, tedy těch, kterým odevzdáváme výsledky své práce. V praxi ale není možné zapomenout ani na požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy - zákony, vyhlášky, normy apod. Tyto požadavky jsou plněny hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu. [10]

#### 3.1 Principy systému managementu kvality

Nenadál ve své publikaci uvádí: „Systém managementu kvality má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech“[6]

Základní principy lze definovat takto:

1. Zaměření na zákazníka – zákazník je myšlen kdokoliv, komu odevzdáme výsledky vlastních aktivit.
2. Vedení a řízení zaměstnanců – zaměstnanci jsou ztotožněni se strategickými záměry a cíly organizace, jsou vhodně motivováni k jejich naplňování.
3. Zapojení zaměstnanců – vysvětlovat důležitost všech činností zaměstnanců pro výsledky organizace, trvale zaměstnance vzdělávat, odměňovat úsilí.
4. Procesní přístup – kvalita procesů má přednost před kvalitou výrobku.
5. Systémový přístup k managementu - management je chápán jako soubor navazujících procesů, které mají přinést zvýšenou efektivitu a účinnost při dosahování cílů.
6. Neustálé zlepšování – základní cíl firmy.
7. Rozhodování se zakládá na faktech.
8. Spolupráce s dodavateli.

Jsou to principy, na kterých se shodují všichni odborníci a jsou shodné s normami ISO řady 9000, [6].

Normy jsou pravidelně aktualizovány na základě nových poznatků a modernějších přístupů, které se osvědčily v praxi.



### 3.2 Měření v systémech managementu kvality

Měření v systémech managementu kvality můžeme rozdělit na měření finanční a měření výkonnosti procesů. Finanční měření jsou analýzy, které různé druhy výdajů převádí na peníze. Praxe ukazuje, že tyto peníze nejsou zanedbatelné. Nejvíce výdajů se vztahuje ke kvalitě. Zatímco mzdové náklady firmy sledují velmi bedlivě, ztráty vyvolané neshodami neřeší tak pečlivě. Přitom tato měření významně přispívají ke snížení nákladů firem. Neshody neboli vady lze rozdělit na interní a externí. Interní vady nejsou tak nebezpečné, jsou to výdaje vztahující se ke kvalitě dodávek, vzniklé při výrobě nebo poskytování služby, znehodnocení materiálu, opravy dokumentace apod.

Externí vady se vznikají v důsledku neplnění požadavků odběratele nebo nesplnění legislativních požadavků. Tyto neshody jsou mimořádně nebezpečné a mohou způsobit nenahraditelné ztráty. Zahrnují veškeré náklady na reklamace, včetně cestovného, náklady na záruční servis, náklady prohraných soudních sporů, penále, ztráty trhů.

Mezi další finanční výdaje můžeme zahrnout výdaje na prevenci, promrhané příležitosti a investice, škody na prostředí, výdaje na vzdělání zaměstnanců, [3] str. 50.

Pod měřením výkonnosti procesů si můžeme představit vztah mezi kvalitou, produktivitou a výkonností. Kvalita ukazuje schopnost plnit požadavky zákazníků, produktivita na schopnost využití zdrojů a vstupů. Tyto dva faktory následně bezprostředně ovlivňují výkonnost.

Marketingové aktivity a systém kvality jsou vzájemně provázány, obě chtějí spokojenost a loajalitu zákazníka. Té bude dosaženo pouze za předpokladu, že firma nabídne zákazníkům hodnoty převyšující nabídku konkurence. Hodnotu zákazníka lze chápat i jako optimální kompromis mezi užitekem a cenou. Podmínkou nalezení hodnoty pro zákazníky je systematické zkoumání jejich reálných i skrytých požadavků.

### 3.3 Politika zabezpečení kvality dodávek

Kvalita výrobku nebo služby je jedním z hlavních kritérií pro rozhodování zákazníka. Není jednoduché dosáhnout optimální rovnováhy mezi kvalitou a cenou.

Záleží na vhodném výběru a vztazích s dodavateli. Vztahy mohou být založeny na principu rovnocenného partnerství a spolupráci, nebo odběratelům nedůvěřujeme, jsme nuceni k opakovaným pravidelným kontrolám, a to nám zvyšuje náklady na produkt a tudíž i cenu.

Také bezmezná preference kvality se projevují v extrémních nákladech.

Výběr vhodného dodavatele je také velmi důležitý. Pro správnou politiku je potřeba určit vhodnou strategii dodávek, zda zvolíme více dodavatelů nebo jednoho. Obě mají své zápory i klady. S jedním dodavatelem je snadnější komunikace, vyšší objem zakázek může snížit cenu výrobku.

Musíme určit, kteří dodavatelé jsou pro nás strategičtí a do jaké míry budeme preferovat interní dodavatele, [6] str. 94.

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Společnost Parabel s.r.o. sídlí v obci Lukov, v okrese Zlín a na trhu se pohybuje již 15 let. Firma se zabývá výrobou produktů z různých kovů, pryže, plastů a jejich kombinací. Svým zákazníkům poskytuje služby od počátečního konstrukčního řešení přes finální výrobu produktu, včetně permanentní důkladné kontroly během celého výrobního procesu až po dodání do místa určení. Společnost využívá špičkové technologie jak pro zpracování produktů, tak pro konečnou povrchovou úpravu.

Klientelu tvoří zákazníci z Německa, Rakouska, Švýcarska a dalších evropských zemí.

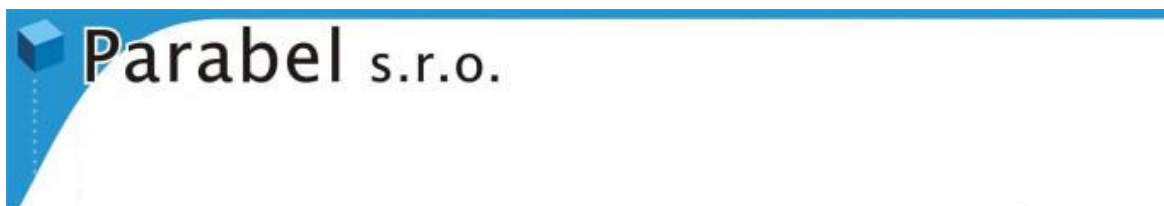
V průběhu let se firma rozdělila na dvě odvětvová oddělení. Jedno oddělení je zaměřeno na strojírenství, druhé oddělení se specializuje na výrobu zdravotnických prostředků. V současné době se zabývá vývojem rehabilitačního systému, který umožní efektivní lokomoční terapii prováděnou v rehabilitačních centrech, v nemocničních zařízeních nebo i doma.

Společnost měla dříve mezi 8 - 10 zaměstnanci. Pracovní funkce stejně i náplň práce jednotlivých pracovníků určoval ředitel. Vysoká fluktuace zaměstnanců vedla k častým změnám náplně práce a také k duplicitě pracovních úkonů. Chování a vzdělání zaměstnanců nemělo daná pravidla. K práci a ke správě interní databáze je využívána počítačová technika a programy Windows office. Databáze byla nepřehledná, neúplná, neaktuální, špatně přehledná. Chyběl propracovaný systém pracovních postupů a popisy jednotlivých procesů, které nebyly nijak řízeny. Nebyla určena osobní odpovědnost za jednotlivé činnosti. Výsledkem byla frustrace a přepracovanost zaměstnanců, nekvalitní práce a časté závažné chyby. Jedinou marketingovou prezentací byly webové stránky, které byly několik let beze změny, aktualizovány v půlročních intervalech. Firma používá své vlastní logo a jednotný styl firemní komunikace pomocí formulářů. Strategické cíle firmy měly znaky transakčního marketingu, zaměřovaly se na obratovost a ziskovost, řešily jednotlivé obchodní případy a kontakt se zákazníky byl nepravidelný a nahodilý. Zaměstnanci nebyli dostatečně seznamováni s cíli ani směry vývoje firmy, nemohli se s nimi tedy ztotožnit. Interní komunikace probíhala formou nařízení ředitele.

I přes funkční nestabilitu firma vykazovala kladné hospodářské výsledky.

Stále větší tlak ze strany odběratelů na kvalitu výrobků a preciznost služeb přiměl organizaci k zavedení systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2008. Vytvoření

fungujícího systému trvalo 6 měsíců a bylo úspěšně zakončeno udělením certifikátu v prosinci 2010.



*Obr. 1 Logo – značka firmy Parabel, s. r. o.*

#### **4.1 Charakteristika činnosti organizace**

Společnost Parabel je obchodní firma. Většinu činností provádí formou outsourcingu, to znamená, že pro většinu činností využívá smluvní partnery, kteří se specializují na smluvní činnosti a poskytují vstupy včas a v takové kvalitě a kvantitě, jaká je požadována pro plnění cílů společnosti. Tím odstraní interní činnosti spojené s těmito procesy.

Tato forma šetří společnosti náklady, na druhé straně je nutno klást velký důraz na výběr dodavatele a kontrolu procesů a kvality. Mezi hlavní důvody této formy kooperace jsou:

1. strategický – získání náskoku před konkurencí, přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni;
2. finanční – snížení nákladů, zvýšení výnosů, sdílení rizik, uvolnění zdrojů pro jiné účely;
3. organizační – zjednodušení manažerské práce a organizační struktury podniku;
4. věcný – soustředění se na hlavní činnost obchodu.

Tato kooperace má i své nevýhody, například je to nízká operabilita, nevratnost rozhodnutí, vyšší náklady na změny, nutnost řízení vztahů, nekontrolovatelné toky interních informací mimo společnost.

Zvláštností firmy je, že formou outsourcingu si zajišťuje většinu hlavních činností od vývoje, výroby, přes logistiku, IT servis a účetnictví.

#### **4.2 Cíle organizace**

Svémi cíly sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a cesty, kterými tohoto účelu hodlá dosahovat. Je vyjádřením hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. Vytyčené cíle by měly být měřitelné, časově

ohraničené a reálně splnitelné. Vytvoření poslání organizace je ovlivňováno následujícími faktory:

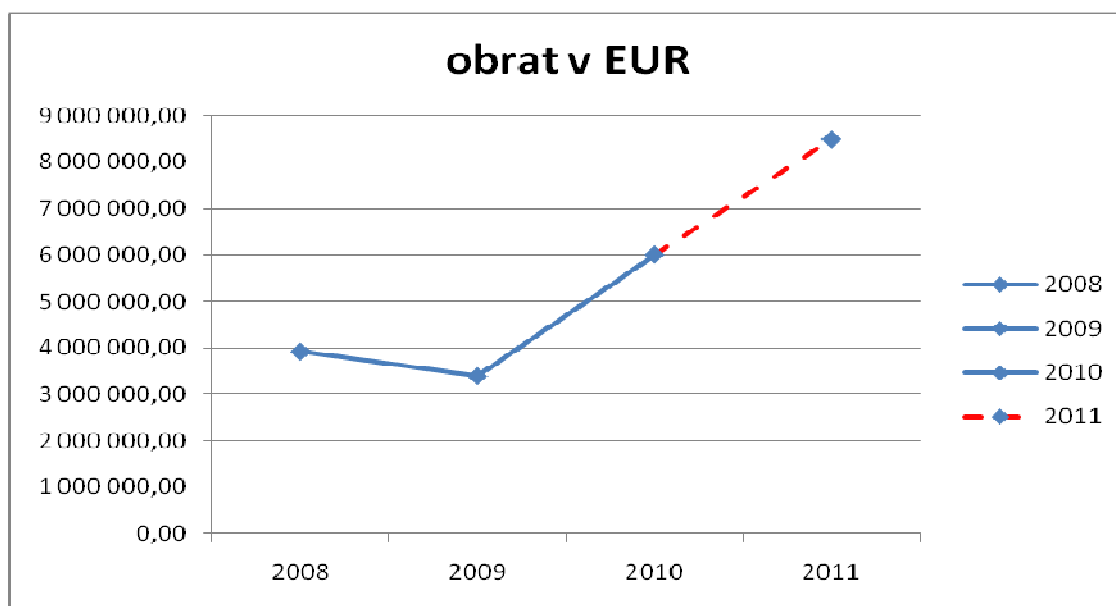
- zařazením organizace do soukromého nebo veřejného sektoru;
- historií organizace a její stávající image;
- faktory, přicházejícími z prostředí organizace, hlavními příležitostmi a hrozbami;
- dostupnými zdroji lidí i kapitálu.

V rámci systému managementu kvality si společnost každý rok musí stanovit jasné cíle, kterých chce dosáhnout. Pro rok 2010 ředitel vytyčil tyto cíle:

- zavedení systému kvality 9001:2008 s cílem dosažení certifikace do konce roku 2010;
- dosažení finančního obratu za rok 2010 ve výši 4 000 000 EUR.

Obou cílů se v roce 2010 podařilo dosáhnout.

Graf č. 1 Obrat za období 2008 -2010 a prognóza na rok 2011



Zdroj: vlastní, interní materiály firmy Parabel

Hodnota obratu je jednou z veličin, která vypovídá o fungování podniku. Dle grafu č. 1 lze vyčíst mírný pokles obratu v roce 2009. Jelikož firma neprováděla žádné analýzy, nelze s určitostí zjistit, zda tento pokles byl způsoben celosvětovou krizí nebo špatným fungováním společnosti. Od roku 2009 následuje rovnoměrný růst, který pokračuje i v roce 2011. Prognóza vychází z 1. čtvrtletí roku 2011. Tímto se potvrzuje, že kvalita je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků.

### 4.3 Politika organizace

Politika organizace vychází především z požadavků a očekávání zákazníků, pracovníků organizace, vlastníka a také veřejného sektoru. Politika organizace vytváří rámec pro stanovení cílů organizace a ovlivňuje vnímání veřejnosti, konkurence na společnost. S aktuální politikou i cíli společnosti jsou podrobně seznamováni všichni pracovníci na pracovních poradách a je dostupná na webových stránkách organizace.

Firma Parabel si určila tuto politiku:

1. zavedení a udržení systémových pravidel řízení kvality
2. pozitivní přístup k systému řízení kvality a jeho dobrovolné přijetí každým pracovníkem
3. aktivní vyhledávání a odstraňování slabých míst jak u sebe, tak i v systému řízení kvality
4. aktivní pomoc při uspokojování potřeb zákazníků
5. neustálé a systematické odstraňování našich chyb a nedostatků ve výrobním procesu

## **5 ANALÝZY A MĚŘENÍ V SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY**

Systém managementu kvality znamená úplné řízení všech činností, které mají vliv na kvalitu. Obsahuje prakticky všechny činnosti od zajišťování požadavků zákazníků, návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc až po zpětnou vazbu zjišťováním spokojenosti zákazníků. Podle dostupných zdrojů se z 80 % o výsledné kvalitě rozhoduje už v předvýrobních etapách. Proto je nutné zaměřit se v managementu kvality právě na ty fáze podnikových procesů, které výrobě nebo poskytnutí služby předcházejí. V naprosté většině našich podniků můžeme najít největší nedostatky zabezpečování kvality při marketingovém výzkumu trhu, vývoji, technické a organizační přípravě výroby.

### **5.1 Analýza dodavatelů**

#### **5.1.1 Výběr dodavatelů**

Dodavatelé mají pro společnost strategický význam. Dodavatelé jsou rozděleni do tří skupin podle vlivu na kvalitu procesů. Do skupiny č. 1 jsou zařazeni dodavatelé s přímým vlivem na kvalitu procesu. Jsou pravidelně hodnoceni 1x ročně, pokud nedojde k náhlému zhoršení. Tito dodavatelé jsou vybíráni pečlivě, na základě vstupních informací o firmě (velikost firmy, vlastník, obrat, specifikace výroby, velikost vlastního kapitálu). Poté se provede detailnější ověření osobní návštěvou, kde se sleduje odbornost zaměstnanců, kvalita vyráběných produktů, předložené reference. Firmě se zadá výroba zkušebního vzorku, sleduje se kvalita, cena, termín dodávky, platební podmínky, servis služeb. Vzorek je důkladně překontrolován a zhodnocen. V případě kladného hodnocení je s firmou podepsána smlouva o utajení, přiřadí se jí pořadové číslo a zavede se do databáze dodavatelů. Skupinu č. 2 tvoří dodavatelé s nepřímým vlivem na kvalitu procesů. Kritéria pro výběr nejsou tak přísná, přesto se i u těchto dodavatelů provádí hodnocení 1x za dva roky. Dodavatelé ve skupině č. 3 nesouvisejí s realizačními projekty. Jsou vybíráni vlastníkem procesu bez povinností záznamů.

#### **5.1.2 Specifikace požadavků na dodavatele**

Ve společnosti byla databáze dodavatelů nepřesná a neúplná, hodnocení dodavatelů se provádělo pouze z osobních kontaktů spolupracovníků. Systém managementu vyžaduje rozdělení dodavatelů do skupin a jejich pravidelné hodnocení. Pro svou práci jsem si



vybrala hodnocení u skupiny č. 1., která je pro kvalitu produktu zásadní a strategická. Bylo vybráno 12 požadavků, které společnost považuje u dodavatelů za prioritní. Jsou to:

1. technické parametry
2. období platnosti technických parametrů
3. požadavky na komplexnost a objem dodávky
4. požadavky na odolnost a kvalitu obalů
5. cena dodávky a platební podmínky
6. požadavky na certifikáty a atesty
7. požadavky na ověřování shody
8. přijatelnost dodávek - počet neshod
9. způsob a lhůta řešení reklamací
10. požadavky na ISO
11. zaručení kvality
12. dodržení termínů

Jednotlivým požadavkům je přiřazováno hodnocení:

- A – výborné hodnocení
- B – uspokojivé hodnocení
- C – neuspokojivé hodnocení

Tab. č. 2. Hodnocení dodavatelů

Specifikace požadavků	dodavatelé																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1.	A	B	A	A	A	A	A	B	B	A	B	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	
2	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A
3	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
4	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
5	B	A	A	B	B	B	B	B	A	A	A	B	B	B	B	A	B	B	B	A	A	A	B
6	A	B	B	B	B	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A
7	A	B	B	A	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A
8	A	B	A	A	A	A	A	B	B	A	B	A	B	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
9	A	A	A	A	A	A	A	B	B	A	B	A	B	A	A	B	B	A	A	B	A	A	A
10	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	B	A	B	A	A	B	B	A	A	A	B	B	B
11	A	B	A	A	B	A	A	B	A	A	B	A	A	A	A	B	B	A	A	B	B	A	A
12	B	A	A	A	A	A	A	A	C	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A
obrat																							
A	10	7	10	10	6	11	11	7	2	12	3	11	8	11	11	8	1	10	9	10	9	10	
B	2	5	2	2	6	1	1	5	9		9	1	4	1	1	4	11	2	3	2	3	2	
C									1														
výsledek v %																							

Zdroj: vlastní, interní materiál firmy Parabel

Výsledek je uváděn v procentech a je vypočítán jako počet A hodnocení k počtu všech požadavků

$$V = x_A/12 * 100$$

Jednatel společnosti si nepřeje zveřejnění přesných číselných údajů jednotlivých obrátů a výsledků hodnocení. Proto jsem pro matici strategických dodavatelů určila rozmezí, a toto označila jednotnou barvou. Podle výsledků jsem dodavatele rozdělila do skupin:

D<sub>A</sub> - Dodavatelé způsobující málo významné ztráty – strategický partner nad 81%

D<sub>B</sub> - Dodavatelé způsobující středně vysoké ztráty 51-80%

D<sub>C</sub> - Dodavatelé způsobující vysoké ztráty méně než 50%

Q1-Q3 – objem dodávek

Tab. č. 3. Určení strategického dodavatele

objem dodávek			
Q3 - nad 500.000 EUR	1	2	0
Q2 - 100-500.000 EUR	1	1	1
Q1 - do 100.000 EUR	5	8	2
ztráty nízkou kvalitou dodávek	<b>D<sub>C</sub></b>	<b>D<sub>B</sub></b>	<b>D<sub>A</sub></b>

*Zdroj: vlastní, interní materiály firmy Parabel*

Z uvedené analýzy vyplývá, že firma má tři strategické dodavatele, což tvoří 14,3 % celkového počtu dodavatelů. Největší počet, 52,4 % je dodavatelů, způsobujících středně vysoké ztráty. Třetina (33,3%) dodavatelů způsobuje společnosti vysoké ztráty.

I přes důkladný výběr dodavatelů je patrné, že třetina dodavatelů potenciálně ohrožuje stabilitu firmy.

## 5.2 Analýza spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je možno měřit různými způsoby. Rozhodla jsem se pro analýzu spokojenosti formou dotazníkového šetření, které jsem zaslala na vybrané zákazníky. Dále jsem srovnávala počet stálých zákazníků v období 2009-2010, abych zjistila loajalitu neboli stálost odběratelů. Pro poslední měření jsem si vybrala informace o reklamacích za rok 2010, které vypovídají o nespokojenosti odběratelů.

### 5.2.1 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků se ve společnosti dříve prověřovala pouze průběžně během rozhovorů se zákazníky. Získané informace se neukládaly ani dále nezpracovávaly. Tím se firma připravila o cenné poznatky, např. odhalení silných a slabých stránek vzájemných vztahů, změny preferencí zákazníků

Z cílů i politiky společnosti vyplývá, že spokojenost zákazníků je pro ni prioritou. Dotazník byl vytvořen tak, aby obsahoval základní kritéria, otevřené i uzavřené otázky. Odpovědím jsme přiřadili bodové ohodnocení. Součin počtu otázek a nejvyššího bodového hodnocení (5 bodů) jsme určili jako 100% spokojenost.

Tab. č. 4. Hodnocení spokojenosti zákazníků

Kritérium	vynikající		přiměřené		nevyhovující 0 bodů	celkem bodů	průměr	výsledek
	5 bodů	součet	3 body	součet				
plnění termínů	4	20	6	18		38	3,8	40%
reklamace	7	35	3	9		44	4,4	70%
přístup zaměstnanců	9	45	1	3		48	4,8	90%
kvalita výrobků	7	35	3	9		44	4,4	70%
cenové relace	8	40	2	6		46	4,6	80%
úplnost informací	8	40	2	6		46	4,6	80%
celkem		215		51		266		
Hodnocení dosaženo	300 bodů	100%						
	266 bodů	88%						

*Zdroj: vlastní*

Dotazník jsem rozeslala mailem vybrané skupině zákazníků. Zpět jsem obdržela 10 vyplněných dotazníků. Podle klíče, popsaného v tabulce jsem zjistila, že spokojenost zákazníků se pohybuje okolo 87%. Abych mohla porovnat stoupající nebo klesající tendenci, je nutné provést opakované dotazování v určitém časovém horizontu. Společnost si určila četnost 1x ročně. Z uvedených informací získáváme zajímavé poznatky. Zákazníci jsou nejvíce spokojeni s přístupem zaměstnanců z 90% a s poskytováním informací z 80%. Svědčí to o dobrém výběru pracovníků a jejich vstřícném přístupu k zákazníkům. Díky zavedenému systému mají profesionální znalosti týkající se jejich náplni práce. Díky podpoře ve vzdělání zlepšili své schopnosti i v interkulturní komunikaci. Za velmi významnou udávají spotřebitelé schopnost poradit či doporučit lepší alternativu materiálu, zpracování nebo konstrukčního řešení. Zákazníci také pozitivně hodnotí snadnou a rychlou dosažitelnost jednotlivých pracovníků. Odběratelé jsou také hodně spokojeni s cenami našich produktů (80%), které podle jejich názoru odpovídají kvalitě dodávaných produktů. Sama kvalita je ale hodnocena o něco méně pozitivně (70%). Usuzuji z toho, i když kvalita není vždy stoprocentní, důležitější úlohu v rozhodování hraje cena produktu. Nejméně jsou zákazníci spokojeni s plněním termínů (40%).

### 5.2.2 Loajalita zákazníků

Loajalita zákazníků je jedním vodítkem, které nám poskytuje informaci, zda jsou zákazníci s našimi službami spokojeni.

Tab. č. 5. Loajalita zákazníků

rok	2009	2010	v%
počet zákazníků	18	16	88,89%
počet uskutečněných objednávek	440	532	120,90%
počet poptávek, které nebyly uskutečněny	103	91	88,34%

Zdroj: vlastní

Z uvedené tabulky vyplývá, že počet loajálních zákazníků tvoří 89%, počet ztracených 11 %, podle přímé úměry je průměrná životnost stálého zákazníka je 11 let. I když počet zákazníků mírně poklesl, počet uskutečněných objednávek vzrostl o 20,9%. Zároveň poklesl počet obchodních případů, ve kterých jsme nebyli úspěšní.

Pokud použiji Paterův zákon, tj. pravidlo 80/20, viz [1], str. 72, v praxi, vyjde mi, že 20% odběratelů vytvoří 81,6% obratu společnosti, a dále, že 8 z 10 pracovníků zaměstnají požadavky pouze tří zákazníků.

### 5.2.3 Reklamace

Počet reklamací svědčí o nespokojenosti zákazníka se službou nebo produktem. Jednotlivé reklamační případy jsou ve firmě evidovány, ale doposud nebyly sebrané informace analyzovány. Nejsou vyčísleny náklady na zpracování jednotlivých reklamací. Podle výsledků roku 2010, dělá podíl reklamací k objemu obchodních případů 0,11 %, což je poměrně malá částka. Drtivá většina těchto reklamací byla zaviněna výrobcem 92%.

Tab. č. 6. Počet reklamací za rok 2010

	Rok 2010	
	počet	%
Celkem realizováno obchodních případů	217 032	100,00%
Celkem počet reklamací	237	0,11%
Reklamace zaviněné zákazníkem	10	4,22%
Reklamace zaviněné pracovníkem firmy	9	3,80%
Reklamace zaviněné výrobcem	218	91,98%

Zdroj: vlastní

Z průzkumu spokojenosti bylo zjištěno, že s vyřizováním reklamací jsou zákazníci spokojeni na 70%. Zde vidím ještě rezervy v rychlosti vyřizování a množství reklamací. Většina reklamací byla zaviněna výrobcem, je potřeba se více zaměřit na tuto oblast.

### 5.3 Analýza interního marketingu

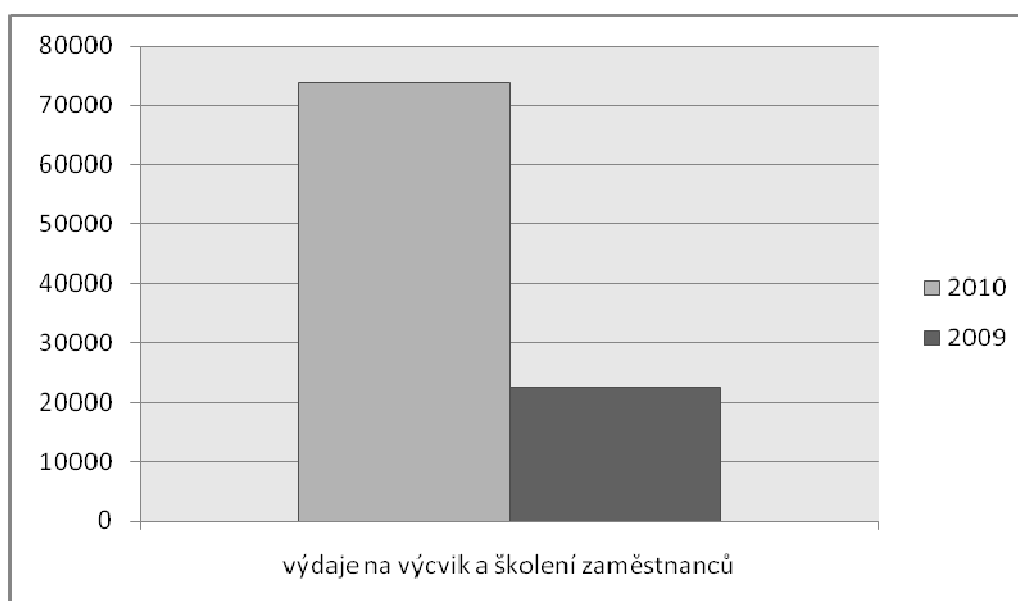
Interní marketing je spojení marketingu a personalistiky, zahrnuje komunikaci uvnitř firmy a také všechny metody řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou velmi důležitou součástí marketingové strategie. Společnosti poskytují čas, zkušenosti, znalosti a schopnosti, obchodní kontakty, pracovitost a spolehlivost, rozhodnost a schopnost nést odpovědnost. Z toho důvodu je potřeba věnovat velkou pozornost výběru nových pracovníků. Systém managementu kvality vyžaduje přesnou metodiku pro výběr zaměstnanců, požadavky na vzdělání, dbá na bezpečnost práce a usiluje o neustálé vzdělávání a systém motivačního odměňování pro zaměstnance.

Spolupráce personálního managementu s marketingovým managementem se projevuje ve třech oblastech:

#### 1. Ztotožnění se s potřebami zákazníka

Personální management podporuje marketingové činnosti pomocí výběru a výchovy zaměstnanců, kteří těmto požadavkům vyhovují. Díky systému managementu kvality byla ve firmě zavedena přesná metodika při výběru zaměstnanců s požadavky na vzdělání a praxi. Dále jsou zaměstnanci podporováni ve vzdělání. V tabulce jsou uvedeny výdaje na vzdělání zaměstnanců, z grafu je patrné, že firma má zájem na zvyšování kvalifikace svých pracovníků, které je zaměřeno spíše do budoucnosti a rozvíjí kvalifikaci.

Graf č. 2 Výdaje na výcvik a školení zaměstnanců v letech 2009 a 2010



Zdroj: vlastní

## **2. Sledování a hodnocení**

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle jejich přínosu k celkovým cílům organizace. Ve firmě Parabel kontrolní systém úzce souvisí se systémem odměňovacím. Zaměstnanci odměňování za zlepšovací návrhy, za profesionální výkony, také za aktivitu mimo svou pracovní náplň. Pracovníci znají možnosti odměňování a znamená to pro ně motivaci k lepším výkonům.

## **3. Spolupráce všech funkčních útvarů organizace**

Management firmy systematicky vysvětluje poslání a cíle organizace a objasňuje případná nepopulární opatření. Bylo vytvořeno funkční organizační schéma, popisy pracovních míst a funkcí s přesným udáním pravomocí a zodpovědnosti tak, aby směřovaly k plnění cílů organizace. Tato metodika napomohla k odstranění duplicitních funkcí, zefektivnila postup jednotlivých obchodních případů a tím zkrátila čas vyřizování. Další přínos vidím v tom, že se snížila fluktuace zaměstnanců.

## **5.4 Analýza marketingových nástrojů**

Z možných komunikačních zdrojů jsem se již zabývala dodavateli, zákazníky a jejich požadavky a nyní se zaměřím na další komunikační zdroje:

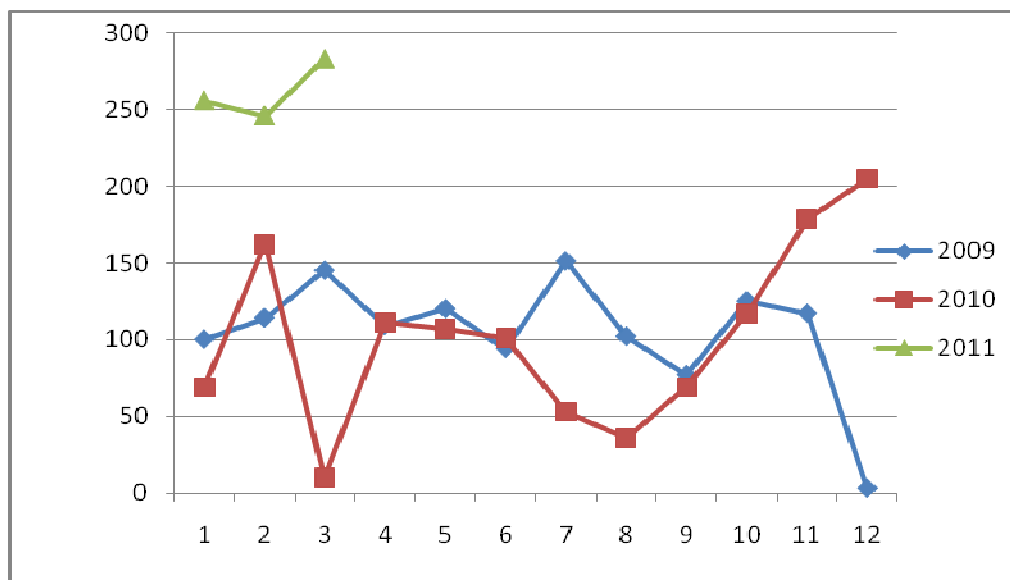
### **5.4.1 Reklama**

Na reklamu firma dříve nevydávala žádné prostředky. Bylo to z toho důvodu, že většina našich zákazníků je zahraničních. Po zavedení systému managementu kvality jsme se rozhodli pro zveřejnění této informace v česko-německém tisku Prager Zeitung. Tento časopis má v průměru 220.000 čtenářů měsíčně. Byl zveřejněn rozhovor s jednatelem na stranu A4 a placená inzerce s prezentací firmy. Celkové náklady 10.500,- CZK.

Další placenou prezentaci jsme umístili do katalogu sdružení Ost-West Verein, což je sdružení česko-německých podnikatelských subjektů, kterého se společnost stala členem na konci roku 2010. Náklady činily 150,- EUR. Cílem reklamy bylo informovat o firmě a o jejich možnostech.

Dalším komunikačním nástrojem firmy je webová prezentace. Jejich podoba je již zastaralá a neodpovídá dnešním požadavkům. V grafu jsem zaznamenala sledovanost webových stránek v letech 2009 – 2010. Rok 2011 je zaznamenán za 1. čtvrtletí. Počet zvýšené sledovanosti v roce 2011 přisuzuji prezentaci v tisku.

Graf č. 3 Sledovanost webové prezentace



Zdroj: vlastní

#### 5.4.2 Podpora

Pro podporu prodeje se firma rozhodla zúčastnit se veletrhu MedTec 2011 v německém Stuttgartu v březnu 2011.

Náklady na účast jsem vyčíslila na 4991,- EUR = 119 784,- CZK

Na podporu nechali jsme vyrobit propagační materiál za celkovou sumu 13 526,- CZK a reklamní předměty za celkovou sumu za 14 960,- CZK.

S výsledkem veletrhu nejsme spokojeni, i když počet vystavovatelů byl nadprůměrný, celková účast návštěvníků byla velmi nízká. Získané kontakty v současné době zpracováváme.

#### 5.4.3 Public relations

Základem publicity je komunikace. Úspěšná komunikace se stává konkurenční výhodou a prostředkem k udržování či posílení přátelských vztahům s partnery společnosti. Interní komunikace ve firmě Parabel doznala určitých změn. Kromě základních funkcí jako je informovat, instruovat a přesvědčit, se začaly vytvářet vzájemné sociální vazby mezi zaměstnanci se snahou vytvořit přátelské podnikové prostředí. Dosáhli jsme kvalitnější, rychlejší a účinnější komunikace a to vedlo ke zlepšení podnikové kultury. Komunikace je oboustranná a probíhá všemi směry. Jsou využívány pohovory s jednotlivci, operativní porady, počítačová síť a nástěnky. S interní komunikací je úzce propojena i externí.



Společnost spolupracuje úzce se zahraničními partnery, z toho důvodu jsou na zaměstnance kladeny větší nároky. Týká se to jazykové vybavenosti, ale i znalostí mezinárodních odlišností v chování, kultuře, zvyklostech či normách.

Společnost se snaží o jednotnou identitu, stejné způsoby chování, jednotnou komunikaci ve vztahu k zákazníkům na základě morálních i etických principů. Firma má své logo i vzory pro různou písemnou komunikaci.

Vedení i všem zaměstnancům záleží na dobrém jménu společnosti a pozitivním vnímání nejen ze strany zákazníků, ale i veřejnosti.

Společnost udržuje přátelské styky se zástupci státní správy, poskytuje sponzorské dary na vytypované akce. Firma také umožňuje studentům získávat praktické zkušenosti jejich pobytem ve firmě v řádu několika měsíců.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se pomocí analýz pokusila zhodnotit systém kvality a jeho dopad na společnost. Dnešní tržní prostředí je vysoce konkurenční a každý podnik musí počítat s tím, že kvalita jeho produktů bude vzájemně poměřovaná a hodnocena. Přestává za této situace působit síla značky, která bývala dříve rozhodujícím faktorem pro koupi. Zákazníci jsou více racionální, ovlivňováni cenou dají přednost substitučnímu výrobku. Management. Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř zemí Evropské unie ukázaly, že 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké kvality výrobků a služeb. Z toho lze usuzovat, že management kvality je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů.

Firma Parabel se snaží postupovat podle moderní marketingové koncepce, která říká, že se musí nejprve seznámit s přáním a potřebami zákazníků a pak teprve rozhodnout o výrobě odpovídajících výrobků a služeb. Zjistit potřeby a přání zákazníků znamená "ponořit se" do studia různých druhů poptávek, pohybu cen jako objektivních kritérií, která vyjadřují míru vzácnosti.

Oba důvody vedly firmu k zavedení systému řízení kvality. Tímto počinem byl také splněn základní požadavek některých zákazníků a tím posílena naše pozice dodavatele. Díky tomu firma získala další lukrativní zakázky.

Systém managementu kvality také umožňuje zúčastnit se veřejných zakázek, tato oblast byla doposud nedostupná. Znamená to další možnost rozšíření trhů.

Pomocí analýz jsem zjistila další skutečnosti. Z analýzy dodavatelů jsem zjistila, že vysoce spolehlivých dodavatelů má firma jen 14,3 %. Více než 2/3 tvoří dodavatelé, kteří společnosti působí nebo mohou způsobit různě vysoké ztráty. V této oblasti vidím slabou stránku podniku. Můj názor podporuje i analýza reklamací, kde celých 92% reklamací přichází na vrub dodavatelů. Společnosti bych doporučila najít vhodnější a spolehlivější dodavatele zejména pro strategické zákazníky. Podcenění dodavatelů může mít pro firmu dalekosáhlé důsledky.

Se spokojeností zákazníků, která dosahuje 87%, by firma mohla být spokojená. Z jednotlivých výsledků vyplývá, že zákazníci nejvíce oceňují přístup zaměstnanců a úplnost informací. Podle mého názoru zaměstnanci nyní vytváří pro firmu konkurenční výhodu a z pohledu marketingu mají velký podíl na pozitivním vnímání organizace.

Odběratelé jsou také hodně spokojeni s cenami našich produktů (80%), které podle jejich názoru odpovídají kvalitě dodávaných produktů. Sama kvalita je ale hodnocena o něco méně pozitivně (70%) Usuzuji z toho, i když kvalita není vždy stoprocentní, důležitější úlohu v rozhodování hraje cena produktu, tedy další konkurenční výhoda pro organizaci. Nejméně jsou zákazníci spokojeni s plněním termínů (40%), což opět potvrzuje moje doporučení o hledání alternativních dodavatelů, ať už jsou to výrobci nebo spediční firmy. Stále více firem z důvodů snížení nákladů využívá systému just-in-time, pro které je určený termín dodání prioritní.

V dotazníku mi chybí otázky, týkající se doplňkových služeb, eventuelně, jaké služby odběratelům nejvíce chybí. Zde vidím rezervy pro poznání potřeb a včasnou reakci na ně.

Největší přínos zavedení systému managementu kvality je, podle mého názoru, viditelný na vlastních zaměstnancích. Tím, že byla vytvořena funkční organizační struktura, popisy funkcí, náplně práce, se základní procesy ve firmě zrychlily a zefektivnily, byly odstraněny duplicitní činnosti. Zlepšila se interní komunikace, podpořilo vzdělávání. O spokojenosti zaměstnanců svědčí i fakt, že od července 2010 je nulová fluktuace.

Ekonomické ukazatele vypadají pro firmu příznivě, dá se předpokládat postupný nárůst zakázek. Doporučuji firmě investovat do kvalitního počítačového programu, který by sjednotil veškerou databázi organizace v jednotný marketingový systém. Výhodou bude zrychlení a připravenost na vyřízení většího počtu obchodních případů.

Reklama – nemá takový účinek jako dříve. Firma poskytuje služby pro určitý segment trhu, z toho důvodu není vhodná celoplošná reklama. Doporučuji vytvoření nové webové prezentace včetně SEO optimalizace, reklamu navrhuji zaměřit do odborných mezinárodních katalogů na internetu. Při té příležitosti doporučuji i upravit vzhled loga. Tím by společnost vyslala signál, že je otevřená změnám a novým trendům, vzbudila by zvědavost a zájem v podnikatelské sféře.

Publicitu firmy vnímám na dobré úrovni, zde doporučuji zaměřit se na i na projekty pro širší veřejnost, například věnovat se oblasti podpory životního prostředí.

Firma si plně uvědomuje pravdivost motta: **Spokojený zákazník = úspěšná organizace.**

## RESUMÉ

Firma Parabel versucht das moderne Marketing-Konzept verfahren.

Firma musst zunächst die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden kennenlernen und nur dann auf die Produktion von entsprechenden Produkten und Dienstleistungen entscheiden. Beide Gründe führte das Unternehmen ein Qualitätsmanagement-System umzusetzen. Damit war auch die Grundvoraussetzung für einige Kunden erfüllt. Qualitätsmanagement-System ermöglicht auch im öffentlichen Beschaffungswesen beteiligen.

Eine Analyse der Lieferanten zeigt, dass die Firma sehr zuverlässigen Lieferanten nur 14,3% hat. Mehr als zwei Drittel sind Unternehmer, die der Firma verursacht oder hohe Verluste verursachen können. Ich würde dem Unternehmen empfehlen, geeignete und zuverlässige Lieferanten zu finden insbesondere für strategische Kunden.

Das Unternehmen könnte mit Kundenzufriedenheit, 87%, zufrieden sein. Die einzelnen Ergebnisse zeigen, dass die meisten Kunden die Haltung der Mitarbeiter und Vollständigkeit der Informationen schätzen. Aus meiner Sicht können die Mitarbeiter jetzt ein Wettbewerbsvorteil für Firma sein. Von Business-und Marketing Sicht haben die Mitarbeiter einen großen Einfluss an der positiven Wahrnehmung der Organisation.

Die Kunden sind auch sehr zufrieden mit den Preisen der Produkte (80%). Ihrer Meinung nach passt die Qualität der gelieferten Produkte. Sie haben aber die Qualität etwas weniger positiv bewertet (70%) als der Preis. Meine Meinung nach, obwohl die Qualität nicht immer hundert prozentig ist, wichtigere Rolle bei der Entscheidung spielt der Preis des Produktes. Mindestens sind Kunde mit der Liefertermine (40%) zufrieden. Das wiederum bestätigt meine Empfehlung, alternativen Anbietern zu suchen, Hersteller oder Spedition.

Mehr und mehr Unternehmen, aufgrund der verringerten Kosten, System just-in-time benutzen. Für dieses System ist pünktlicher Liefertermin die Priorität.

Umsetzung von Qualitätsstandards ist eine Voraussetzung für weiteres Wachstum des Unternehmens.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7621-007-4.
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7621-110-0.
- [4] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [5] VDA. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti*. 1. vyd. Praha; Česká společnost pro jakost, 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5.
- [6] Jaroslav Nenadál a spol.: *Moderní systémy řízení jakosti*, Univerzita T. Bati ve Zlíně, Management press, Praha 1998, ISBN 80-85943-63-8
- [7] Dušan Pavlů a kolektiv. *Marketingová komunikace a firemní strategie*. Zlín, Grada Publishing, 2004.130s. ISBN 80-7318-178-9
- [8] Černá, J., Kašík, M., Kunc, V. *Public relations*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006.88s. ISBN 80-86754-65-0
- [9] Staňková P. Vorlová, R., Vlčková I.: *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Tribun EU, 2010, 156s. ISBN 978-80-7318-927-3
- [10] Česká technická norma ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality. Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009
- [11] MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, JR, William D. *Základy Marketingu*. 1. vyd. Praha: [s. n.], 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [12] GALE, B. T.: *Managing Customer Value*. New York, The Free Press1994
- [13] Philip Kotler: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1998, 9. přepracované vydání, ISBN 80-7169-600-5, 712
- [14] *Interní dokumentace firmy Parabel*

---

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSN	Česká národní norma
CZK	Česká koruna
EUR	Euro
ISO	International Organization for Standardisation
SEO	Search Engine Optimization
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VOŠE	Vyšší odborná škola ekonomická
EN	evropská norma
IT	informační technologie

---

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1 Logo – značka firmy Parabel, s. r. o. .... 29

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1	Obrat za období 2008 -2010 a prognóza na rok 2011 .....	30
Graf č. 2	Výdaje na výcvik a školení zaměstnanců v letech 2009 a 2010.....	38
Graf č. 3	Sledovanost webové prezentace .....	40



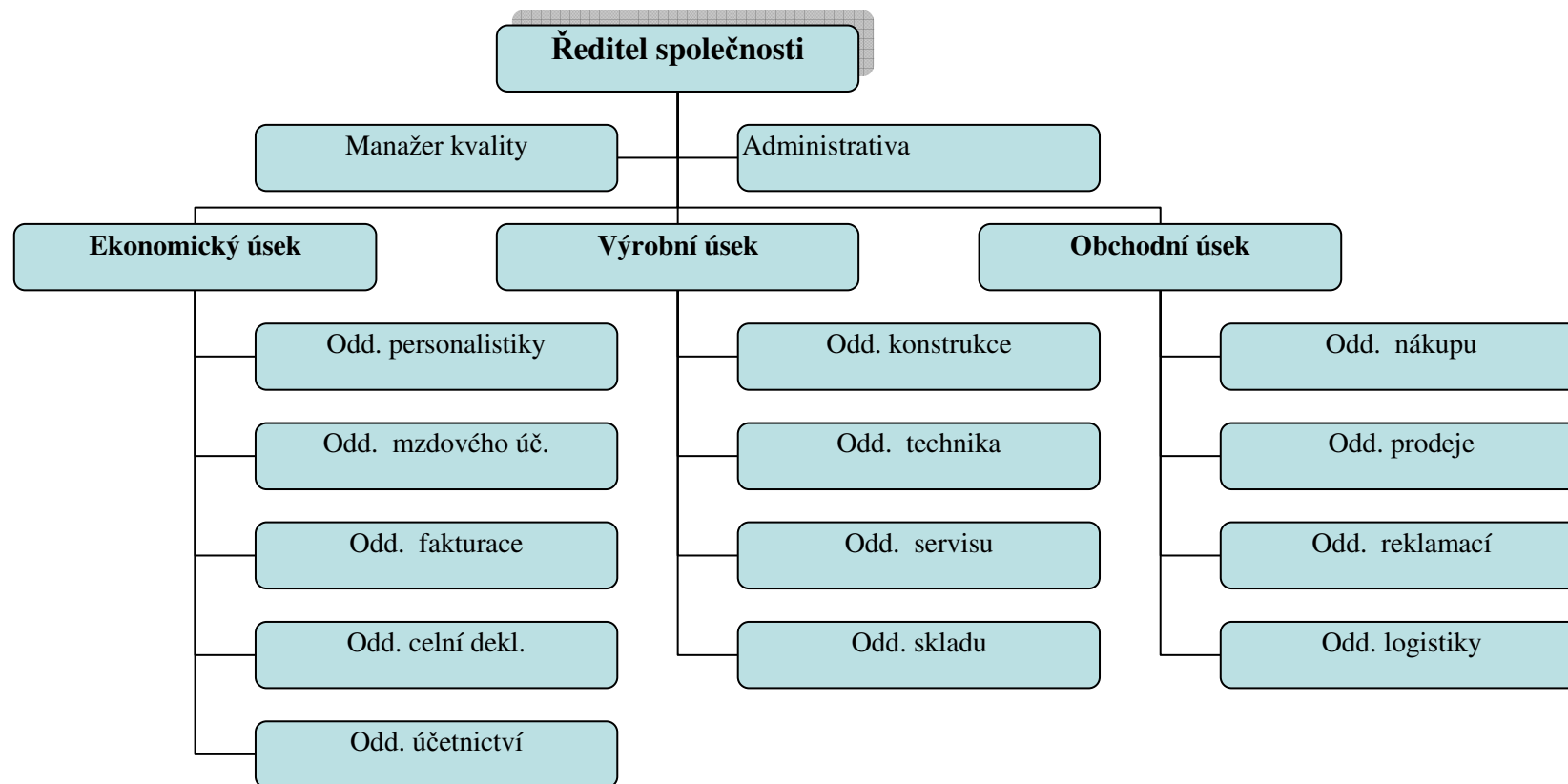
**SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1. Transakční a vztahový marketing .....	21
Tab. č. 2. Hodnocení dodavatelů .....	34
Tab. č. 3. Určení strategického dodavatele .....	35
Tab. č. 4. Hodnocení spokojenosti zákazníků .....	36
Tab. č. 5. Loajalita zákazníků .....	37
Tab. č. 6. Počet reklamací za rok 2010 .....	37

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma společnosti Parabel, s. r. o.
- P II Dotazník ke zjištění spokojenosti zákazníků

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI PARABEL, S. R. O.



## PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK KE ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Vážené dámy a pánové,  
rádi bychom trvale zlepšovali naše služby, proto Vás prosíme o vyplnění dotazníku a jeho odeslání do 10 dnů mailem na: info@parabel.cz nebo faxem: 00 420 577 911 505.

Firma :

Datum:

Kontaktní osoba

Otázky/hodnocení	vynikající	přiměřené	nevyhovující		
1a) Jste spokojeni s dodržáním dodací lhůty?					
1b) Jste s něčím nespokojeni				ANO	NE
Pokud ANO, vyjmenujte					
2a) Uplatňovali jste vůči nám v poslední době reklamaci?				ANO	NE
2b) Byli jste spokojeni s vyřízením reklamace?					
2c) S čím jste nebyli spokojeni					
3a) Jste spokojeni s úrovní, rychlostí a přístupem našich zaměstnanců při poskytování informací?				ANO	NE
3b) Co bychom měli zlepšit?					
4a) Jste spokojeni s kvalitou výrobků?					
4b) S čím nejste spokojeni?					
5a) Považujete naše ceny za konkurenceschopné ve srovnání s kvalitou?				ANO	NE
6a) Postrádáte některé informace?				ANO	NE
6b) Pokud ano, prosím vyjmenujte:					
7a) Který způsob objednávky upřednostňujete?	FAX	TELEFON	E-mail	www	

Děkujeme za spolupráci

Ingrid Facková, Manager kvality

## Kundenzufriedenheit

Sehr geehrte Damen und Herrn,  
wir möchten unsere Dienstleistungen vertiefen und verbessern, deshalb bitten wir Sie um Beantwortung unseres Fragenbogen und dieses per Mail info@parabel.cz oder per Fax: 00 420 577 911 505 zurückzusenden:

Firma :

Datum:

Kontaktperson

Frage	perfekt	gut	mangelhaft		
1a) Sind Sie mit der Einhaltung der Liefertermine zufrieden?					
1b) Sind Sie mit etwas unzufrieden?				<b>JA</b>	<b>NEIN</b>
Wenn JA, bitte angeben:					
2a) Haben Sie bei uns in der letzten Zeit Ware reklamiert?				<b>JA</b>	<b>NEIN</b>
2b) Waren Sie mit den Reklamationslösungen zufrieden?					
2c) Womit waren Sie nicht zufrieden?					
3a) Sie mit dem Service unserer Mitarbeiter bei der Bereitstellung von Informationen zufrieden?				<b>JA</b>	<b>NEIN</b>
3b) Was sollen wir verbessern?					
4a) Sind Sie mit der Produktsqualität zufrieden?					
4b) Womit sind Sie nicht zufrieden?					
5a) Halten Sie unsere Preise im Vergleich mit der Qualität für konkurrenzfähig?				<b>JA</b>	<b>NEIN</b>
6a) Fehlen Ihnen weitere Informationen?				<b>JA</b>	<b>NEIN</b>
6b) Wenn Ja, bitte angeben:					
7a) Welche Methode der Bestellung bevorzugen Sie?	<b>FAX</b>	<b>TELEFON</b>	<b>E-mail</b>	<b>www</b>	

Vielen Dank

Ingrid Facková, Qualitätsmanagement