

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení kvality služeb

Marta Kubálková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marta Kubálková

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení kvality služeb

Název anglicky

Service Quality

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné kvality služeb a následný návrh opatření, jež povedou ke zvýšení úrovně kvality služeb poskytovaných daným subjektem.

Metodika

Při řešení diplomové práce budou použita data získaná z primárních a sekundárních zdrojů. V teoretické části bude na základě dostupných pramenů zpracován kritický přehled současných poznatků v oblasti kvality služeb, hodnocení a řízení kvality. Na základě syntézy získaných dat budou upřesněny dílčí cíle diplomové práce.

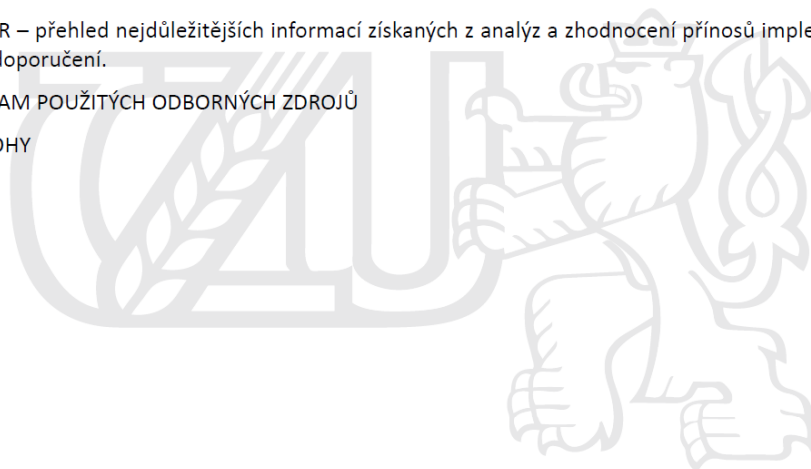
V praktické části budou použity vybrané empirické metody: pozorování, dotazování, řízený rozhovor. Na základě provedených analýz získaných dat budou identifikovány nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb.

Formulovaná doporučení budou podložena závěry z provedených analýz a syntézy poznatků plynoucích z teoretické a i praktické části diplomové práce.

Doporučené členění práce:

1. ÚVOD – přínosy a využitelnost zvoleného tématu diplomové práce.
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ – hlavní cíl práce bude rozpracován do dílčích postupových cílů na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů a dle konzultací s vedoucí práce. Pro naplnění uvedených cílů budou zvoleny vhodné techniky získání a zpracování dat v souladu se zadanou metodikou práce.
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – kritický přehled poznatků k problematice kvality a řízení kvality služeb s ohledem na zkoumané služby.
4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU – stručný popis organizace poskytující služby včetně charakteristik hodnocených služeb.

5. VLASTNÍ PRÁCE – analýza získaných dat v souladu s postupy vymezenými v metodice práce.
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ – shrnutí poznatků z provedených analýz, zpracování návrhů řešení vedoucích ke zvýšení kvality služeb zkoumaného subjektu.
7. ZÁVĚR – přehled nejdůležitějších informací získaných z analýz a zhodnocení přínosů implementace návrhů a doporučení.
8. SEZNAM POUŽITÝCH ODBORNÝCH ZDROJŮ
9. PŘÍLOHY



Doporučený rozsah práce

60 – 80 Stran

Klíčová slova

Marketing služeb, kvalita služeb, očekávání zákazníka, chování zákazníka, marketingový výzkum, prodejní personál,

Doporučené zdroje informací

- BÁRTOVÁ, Hilda., BÁRTA Vladimír, KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3.
- HOROVITZ, Jacques: Jak získat zákazníka – Kvalita služeb, Managament Press, 1994, ISBN – 80-85603-45-4
- HOROVITZ Jacques. Jak získat zákazníka: kvalita služeb. 1. vydání. Praha: Management press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- JANEČKOVÁ Lidmila, VAŠTÍKOVÁ Miroslava. Marketing služeb. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KOZEL Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9
- VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1
- ZBOŘIL Kamil. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 171 s. ISBN 80-245-0615-7.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorlíčková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení kvality služeb" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Lence Platilové Vorlíčkové za udílení užitečných rad a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Martinovi Koubovi za poskytnutí informací o společnosti Canon CZ.

Řízení kvality služeb

Souhrn

Diplomová práce Řízení kvality služeb se zabývá charakteristikou systému řízení kvality jak z praktického, tak teoretického hlediska.

V literární rešerši jsou prostřednictvím odborné literatury vymezeny definice kvality, služeb, řízení jakosti, managementu jakosti a dalších podstatných pojmů potřebných k pochopení dané problematiky.

V praktické části je představena společnost Canon CZ zabývající se především outsourcingem služeb a poradenstvím v oblasti práce s dokumenty, nákupem a prodejem foto video zařízení a servisem vstupní – výstupní produkční techniky. Dále je zhodnocen proces řízení kvality vybraných projektů společnosti.

Na závěr je na základě vyhodnocení ankety spokojenosti, reklamací klienta a hodnotící schůzky s klientem navrženo doporučení na optimalizaci řízení kvality ve společnosti.

Klíčová slova: kvalita, služby, řízení jakosti, nástroje řízení kvality, management kvality, spokojenost zákazníků

Service Quality

Summary

Diploma thesis called: The Service Quality deals with the characteristics of quality management system from both a practical and a theoretical perspective.

The literature search through the scientific literature defined definitions of quality, services, quality management, total quality management and other essential concepts needed to understand the issue.

The practical part contains an introduction of the Canon CZ, the corporation which is mainly engaged in outsourcing services and consulting in working with official documents, purchase and sale of photo and video equipment and service input - output production technology. Further is evaluated the process of quality management of selected projects of the corporation.

Conclusion contains proposal of recommendations for optimizing the quality control in the corporation. It is based on the evaluation of satisfaction surveys, customer complaints and evaluation meetings with the clients.

Keywords: quality, service, service quality, quality management tools, management quality, customer satisfaction

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod..... | 13 |
| 2. Cíl práce a metodika | 14 |
| 2.1 Cíl práce | 14 |
| 2.2 Metodika | 14 |
| 3. Literární rešerše | 16 |
| 3.1 Kvalita | 16 |
| 3.1.1 Požadavky na kvalitu..... | 17 |
| 3.2 Služby..... | 18 |
| 3.2.1 Vlastnosti služeb..... | 19 |
| 3.2.2 Služba a její části | 19 |
| 3.3 Kvalita ve službách | 20 |
| 3.3.1 Význam kvality služeb | 21 |
| 3.4 Management jakosti | 21 |
| 3.4.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů | 22 |
| 3.4.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO | 23 |
| 3.4.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM..... | 24 |
| 3.4.4 Administrativa v systémech managementu jakosti | 25 |
| 3.5 Řízení jakosti..... | 26 |
| 3.5.1 Zásady řízení | 26 |
| 3.5.2 Historický vývoj řízení kvality | 27 |
| 3.6 Řízení kvality služeb | 28 |
| 3.6.1 Nejlepší praktiky řízení kvality služeb | 29 |
| 3.7 Nástroje a metody řízení kvality | 29 |
| 3.7.1 Sedm základních nástrojů řízení kvality..... | 30 |
| 3.7.1.1 Kontrolní tabulky a záznamníky | 30 |
| 3.7.1.2 Histogram..... | 30 |
| 3.7.1.3 Vývojový diagram | 31 |
| 3.7.1.4 Paretův diagram | 31 |
| 3.7.1.5 Išikawův diagram..... | 32 |
| 3.7.1.6 Bodový diagram..... | 32 |
| 3.7.1.7 Regulační diagram | 33 |
| 3.7.2 Sedm nových nástrojů řízení jakosti..... | 33 |
| 3.7.2.1 Afinitní diagram..... | 33 |
| 3.7.2.2 Diagram vzájemných vztahů | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 3.7.2.3 Systematický (stromový) diagram | 34 |
| 3.7.2.4 Maticový diagram | 34 |
| 3.7.2.5 Analýza údajů v matici | 35 |
| 3.7.2.6 Diagram PDPC | 35 |
| 3.7.2.7 Síťový graf | 36 |
| 4. Vlastní práce | 37 |
| 4.1 Charakteristika společnosti Canon CZ | 37 |
| 4.2 Marketing ve společnosti Canon CZ | 38 |
| 4.3 Předmět podnikání společnosti | 39 |
| 4.4 Předmět certifikace | 39 |
| 4.5 Organizace a řízení společnosti | 39 |
| 4.6 Odpovědnost managementu | 40 |
| 4.6.1 Angažovanost a aktivita managementu | 40 |
| 4.6.2 Zaměření na zákazníka | 41 |
| 4.7 Integrovaný systém řízení | 41 |
| 4.8 Systém řízení kvality | 42 |
| 4.8.1 Řízení poskytování služby | 42 |
| 4.8.2 Měření, analýza a zlepšování | 42 |
| 4.9 Projekty společnosti Canon CZ | 45 |
| 4.9.1 Oblast centrální reprografie | 45 |
| 4.9.2 Projekty cílené na zpracování dodavatelských faktur | 48 |
| 4.9.3 SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina) | 53 |
| 5. Vyhodnocení | 56 |
| 5.1 Oblast centrální reprografie | 56 |
| 5.2 Projekty cílené na zpracování dodavatelských faktur | 59 |
| 5.3 SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina) | 63 |
| 5.4 Posouzení hodnocení projektů | 65 |
| 6. Vlastní návrh | 66 |
| 6.1 Oblast centrální reprografie | 66 |
| 6.2 Projekty cílené na zpracování dodavatelských faktur | 72 |
| 6.3 SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina) | 73 |
| 6.4 Zhodnocení návrhů | 75 |
| 7. Závěr | 76 |
| 8. Seznam použitých zdrojů | 77 |
| 9. Přílohy | 80 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Požadavky na kvalitu služby | 20 |
| Obrázek č. 2: Logo společnosti | 38 |
| Obrázek č. 3: Proces zpracování faktur | 48 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Rozdíly koncepcí ISO 9000 a TQM | 25 |
| Tabulka č. 2: Škála pro hodnocení | 47 |
| Tabulka č. 3: Seznam všech možných vytěžovaných údajů | 51 |
| Tabulka č. 4: Fixace a stanovení JC u definovaných činností | 54 |
| Tabulka č. 5: SLA | 55 |
| Tabulka č. 6: Report zpracovaných záznamů | 60 |
| Tabulka č. 7: Upravený report zpracovaných záznamů | 61 |
| Tabulka č. 8: Report záznamů ze sledovaného období | 62 |
| Tabulka č. 9: Report zpracovaných datových zpráv | 64 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 – Spokojenost s kvalitou služeb | 56 |
| Graf č. 2 – Spokojenost se splněním termínu vyhotovení a dodání zakázky | 57 |
| Graf č. 3 – Spokojenost s přístupem pracovníků centrálního reprostřediska | 58 |
| Graf č. 4: Kvalita služeb | 67 |
| Graf č. 5: Termín vyhotovení zakázky | 68 |
| Graf č. 6: Přístup pracovníků centrálního reprostřediska | 69 |
| Graf č. 7: Podíl společnosti na trhu centrální reprografie | 71 |

Seznam zkratk

BIG – Business Image Group

BF – bezpečnostní fórum

BM – bezpečnostní manažer

CCM – Corporate Communication Manager

CIG – Customer Image Group

DMS – Document Management System

DZ – datová zpráva

ISO – mezinárodní organizace pro normalizace

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

MD – Managing Director

PM – představitel managementu

SLA - Service Level Agreement

TSC – Technical Support Coordinator

TQM total quality management

QMS – quality management system

1. Úvod

Tématem diplomové práce je Řízení kvality služeb. Kvalita je v dnešní době nedílnou součástí lidského života. Vyskytuje se všude, ve všech odvětvích. V době velkého konkurenčního boje je kladen velký důraz na kvalitu, jehož důsledkem je vyšší spokojenost zákazníka a v neposlední řadě vyšší tržby.

V určitých odvětvích může být kvalita to nejdůležitější, protože při nedodržení určitých pracovních postupů a nařízení může dojít dokonce k ohrožení lidského života.

Společnosti, které chtějí být úspěšné, musí proto věnovat velkou pozornost řízení kvality. Spousta firem již dnes disponuje certifikáty jakosti, a tím u svých zákazníků budí důvěru kvality, ale je nutné si uvědomit, zda jde jen o formální nutnost k obchodování nebo má společnost skutečný zájem o zvyšování kvality svých produktů a služeb.

V podstatě jde o neustálé zlepšování procesů, proto je důležité pravidelně zjišťovat spokojenost zákazníků. Měření spokojenosti je možné mnoha způsoby. V této práci je pro měření spokojenosti využito vyhodnocení ankety pro zjištění spokojenosti zákazníků, posouzení reklamací a stížností klientů a také zhodnocení schůzky s klientem.

Práce je složena z teoretické a praktické části. V teoretické části je prostřednictvím odborné literatury vysvětlena podstatná problematika a důležité pojmy potřebné k pochopení daného tématu. Praktická část je zaměřena na zhodnocení poskytovaných služeb společností Canon CZ, zabývající se především outsourcingem služeb a poradenstvím v oblasti práce s dokumenty.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu řízení kvality ve vybraných projektech společnosti Canon CZ.

Dílčím cílem je při zjištění nedostatků v systému řízení kvality služeb navrhnout řešení pro optimalizaci řízení kvality těchto služeb.

Dalším dílčím cílem je charakterizovat společnost Canon CZ a její vybrané projekty.

Mezi další dílčí cíle patří vymezení podstatné teorie potřebné k pochopení daného tématu.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část je zaměřena na teoretická východiska a druhá na praktické využití.

Pro vypracování diplomové práce je použita metoda popisná, metoda analýzy a syntézy, dále srovnání, pozorování a dotazování.

K vypracování literární rešerše jsou použita sekundární data, která byla získána studiem odborné tištěné literatury a informací z internetových zdrojů zabývajících se danou problematikou. Jsou vybrány podstatné poznatky a následně vytvořen kritický přehled podstatných pojmů, definic a souvislostí potřebných k pochopení daného tématu formou citací a parafrázování.

Ke zpracování praktické části jsou využita primární i sekundární data.

Primární data jsou získána prostřednictvím dotazování, pozorování a dotazníkového šetření. Sekundární data jsou dále zjištěna z odborné literatury, elektronických zdrojů a interních zdrojů firmy.

V první podkapitole praktické části je použita metoda popisná, díky které je možné vymežit profil společnosti, její současný stav a provést seznámení se s třemi konkrétními projekty společnosti, které byly vybrány z důvodu rozdílného řízení kvality služeb a přístupu k informacím o nich.

Ve druhé podkapitole je zjišťována spokojenost zákazníků s poskytovanými službami v jednotlivých projektech. První projekt je zhodnocen prostřednictvím vyhodnocení ankety, která byla rozeslána stávajícím zákazníkům emailem a následně vyhodnocena pomocí grafů, na kterých je posuzována relativní četnost odpovědí a popisu konkrétních připomínek klientů. Druhý projekt je zhodnocen pomocí posouzení reklamací klienta, které jsou interpretovány pomocí tabulek, které jsou dále vysvětlovány a zhodnocení schůzky s klientem, prostřednictvím pozorování v prostředí podatelny a nestrukturovaným rozhovorem.

Ve třetí podkapitole je vytvořen návrh na optimalizaci řízení kvality v jednotlivých projektech společnosti pomocí rozšíření ankety o doplňující otázky, doporučení využívání systému na hodnocení reklamací a částečně strukturovaného rozhovoru.

3. Literární řešerše

3.1 Kvalita

Existuje velké množství definic a možností, jak vymežit pojem jakost neboli kvalita. Lze uvést stručné a výstižné definice nebo složitější.

Mezi stručné a jasné je možné zahrnout například vymezení podle Josepha M. Jurana, který tvrdí, že „*kvalita je způsobilost pro užití*“ nebo že, „*kvalitu určují vlastnosti výrobku, které splňují potřeby zákazníků a tím poskytují uspokojení z výrobku.*“

(Nenadál, 2008, s. 13)

Dále Philip B. Crosby tvrdí, že „*kvalita je shoda s požadavky*“.

(Nenadál, 2008, s. 13)

Armand V. Feigenbaum uvádí, že „*kvalita je to, co za ní považuje zákazník*“.

(Nenadál, 2008, s. 13)

Další z významných autorů K. Ishikawa vidí pojem kvalita z širšího úhlu. Začleňuje do něj jakost výrobků, práce, služeb, informací, výrobních a rozhodovacích procesů, rozdělování, dělníků, inženýrů, řídicích pracovníků, administrativy, organizační struktury, cílů firmy a dalších. (Bartes, 2007, s. 7)

Všeobecná definice kvality podle normy ČSN EN ISO 9000:2001 zní: „*Stupeň splnění požadavku souborem inherentních znaků.*“ (Nenadál, 2008, s. 13)

Další z možností jak se dívat na kvalitu je z pohledu zákazníka. Zákazník přisuzuje výrobku nebo službě určitou hodnotu. Podstatné je, na co kupující kladou důraz. Zboží či služby mají uspokojit potřeby zákazníků, proto musí odrážet jejich požadavky.

Z výše uvedených definic vyplývá, že kvalitu lze vnímat mnoha způsoby, podle toho kdo ji hodnotí. Autoři se shodují v tom, že kvalita souvisí především se zákazníkem, proto je nutné znát přání a potřeby spotřebitelů, aby bylo dosaženo požadované kvality.

3.1.1 Požadavky na kvalitu

Co si vybavit pod pojmem kvalita? Na tuto otázku téměř každý odpoví, že má produkt plnit funkci, ke které byl vyroben, tedy pravděpodobně funkčnost, ale to je jen jeden z mnoha nároků na kvalitu.

Dalším z požadavků je trvanlivost nebo také životnost výrobku, která se při používání výrobku postupně zkracuje.

Mezi nejdůležitější nároky na kvalitu patří spolehlivost, tedy způsobilost výrobku plnit svou funkci a to souvisle a bez závad.

Opravitelnost je schopnost produktu zastávat svou funkci po zlikvidování defektů a poškození.

Udržovatelnost je způsobilost produktu plnit svou funkci po odstranění normálních a přirozených poškození po používání. K tomu jsou nutné dostupné prostředky k ošetření a případně náhradní díly.

Estetika je důležitá především při ovlivňování prvního dojmu. Jedná se o schopnost uskutečnit estetické přání a potřeby spotřebitelů.

Mezi důležité požadavky patří také ovladatelnost výrobku. Pro zákazníky je důležité vědět, jak výrobek ovládat, aby k tomu nebylo nutné nadměrné fyzické nebo psychické síly.

Jedním z hlavních požadavků je nezávadnost. Jde o způsobilost produktu k plnění své funkce bez ohrožení na zdraví či dokonce na životě spotřebitelů. (Nenadál, 2002)

Splnění očekávané kvality výrobků nebo služeb může být dosaženo pouze při dodržení výše uvedených požadavků. Ne vždy je docíleno všech požadavků, ale i tak může být představa o kvalitě naplněna, protože záleží na tom, co zákazník nebo uživatel od výrobku či služeb očekává.

3.2 Služby

Přesná definice služeb neexistuje, ale v podstatě jde o činnost, která obsahuje určité prvky a je zaměřená na zákazníka nebo jeho majetek. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 12)

Podstatu služeb v současné době vysvětlují nejlépe autoři Kotler a Armstrong: *„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem“*. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 12)

Ze zákaznického hlediska je služba soustava určitých hodnot a užiteků, které mu přináší nákupem. Zákazník vnímá službu podle materiálních prvků, smyslových požitků a psychologických výhod. (Staňková, 2007, s. 96)

Službu lze také definovat jako určitou činnost, kterou je uspokojována konkrétní potřeba, z čehož vyplývá, že požadovaným výsledkem je užitečný efekt.

„Služba může být poskytována buď v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (například stravovací služby).“ (Veber, 2007, s. 25)

Z výše uvedených definic vyplývá, že autoři se shodují, že služba je určitá činnost, kterou jedna strana poskytuje a druhá strana ji využívá pro uspokojení svých potřeb. Službu je možné shrnout jako určitý prostředek či činnost poskytovanou k uspokojování potřeb zákazníků za úplatu.

3.2.1 Vlastnosti služeb

Mezi základní vlastnosti služeb patří nehmataelnost, proměnlivost, nedělitelnost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví.

Z toho vyplývá, že služba se nedá před samotným nákupem ohmatat, očichat či ochutnat. Proto jsou důležité zdroje informací a faktory, které se službou souvisí a dají se určitým způsobem ověřit.

Jedna a ta samá služba pořízená u různých prodejců nemusí být poskytnuta ve stejné kvalitě.

Zákazník se v mnoha případech podílí na vytváření služby a musí dojíždět na místo produkce, protože je přímo spojena s místem poskytování.

Důležitou otázkou pro kupujícího je těžko proveditelná reklamace. Službu je nemožné znovu prodat nebo vrátit.

Zákazník je pouze vlastníkem práva na službu, kterou dostává distribučními kanály. (Staňková, 2007, s. 88)

Z výše uvedených vlastností vyplývá, že při poskytování služeb je nutné myslet na její komplexnost. Musí se brát v úvahu všechny faktory, které můžou poskytování služeb ovlivnit, kdo ji poskytuje, jestli je možné službu reklamovat a v neposlední řadě, jestli je možné službu využít kdekoliv nebo je nutné jet na konkrétní místo.

3.2.2 Služba a její části

Podle Kotlera a Payna dělíme celkovou službu na:

Základní užitek, který je podstatou, kvůli které si ji zákazník pořídí. Očekávaná úroveň, kterou prodávající prezentuje a zákazník očekává. Rozšířená služba, což představuje nějakou nadstandardní věc navíc, která zákazníka motivuje ke koupi a poslední částí služby je možná služba, která určitým způsobem doplňuje službu základní. (Staňková, 2007, s. 96)

3.3 Kvalita ve službách

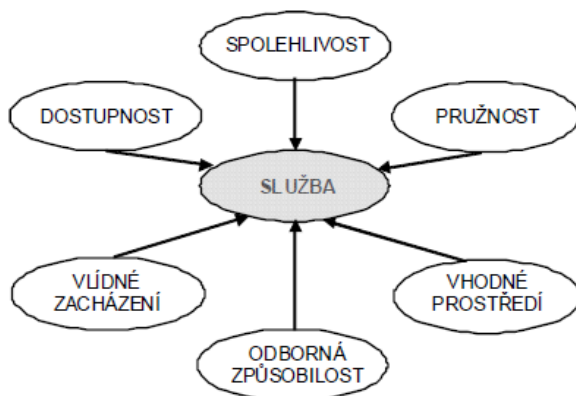
Kvalita služby je subjektivní, závisí na individuálních přáních, potřebách a očekáváních jednotlivce.

Úroveň kvality je hodnocena na základě rozmanitých kritérií, které jsou označovány jako jakostní charakteristiky. (Staňková, 2007, s. 86)

Jaromír Veber tvrdí, že zákazník formuluje své požadavky na služby způsobem, jaký popisuje obrázek č. 1.

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků služby je komplikovanější. (Veber a kol., 2007, s. 25)

Obrázek č. 1: Požadavky na kvalitu služby



Zdroj: VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*.

Mezi hlavní kritéria patří:

Velmi důležitými předpoklady pro měření kvality služeb jsou spolehlivost, hmatatelnost, komunikace jak mezi zaměstnanci, tak se zákazníky. Zásadní je také důvěryhodnost a způsobilost neboli kompetence zaměstnanců a jejich chování a přístup k zákazníkům. V neposlední řadě také dostupnost či dosažitelnost služby.

Nejčastěji se zákazník rozhoduje při výběru služby hlavně podle ceny. Aby podnik zaujal zákazníka, musí odlišit svůj způsob nabídky od konkurence. (Staňková, 2007, s. 86)

Odlišit se může těmito způsoby:

Dodatečné služby, které jiné společnosti neposkytují nebo se něčím odlišují.

Odlišením způsobu poskytování služby nebo prostředí, kde ji nabízejí. Posilováním image firmy či její značky a především zvýšením kvality a produktivity lidí.

3.3.1 Význam kvality služeb

Mezi nejdůležitější prvky marketingového řízení služeb patří kvalita. Její význam neustále roste a s ní i nároky zákazníků. Představuje značnou výhodu v konkurenčním boji. Je možné rozlišit dvě části kvality.

První je technická kvalita, která je zaměřena na měřitelné vlastnosti služeb. V podstatě jde o výsledek poskytované služby.

Druhá je funkční služba, která je subjektivnější. Je ovlivňována prostředím místa, kde je služba poskytována, chováním zaměstnanců. (Vašítková, 2014, s. 198)

Kvalitu služeb je možné brát především jako jednu z hlavních konkurenčních výhod. Ideální je kombinace technické kvality a funkčnosti služby, protože jinak zákazník může přejít ke konkurenci a hledat kvalitnější služby.

3.4 Management jakosti

Pojem „jakost“ nebo často používané slovo „kvalita“ má původ již v jazycích používaných před naším letopočtem. Patrně nejstarší definice je přisuzována Aristotelovi, ale pro dnešní dobu je nevhodná a nepochopitelná. Tento pojem je pro oblast ekonomiky velmi významný, proto i samotná definice prošla určitým vývojem. Pro ukázkou lze uvést například tyto definice: Podle Jurana „Jakost je způsobilost k užití.“ Crosby tvrdí, že „Jakost je shoda s požadavky.“ Podle Feigenbauma lze definovat takto: „Jakost je to, co za ní považuje zákazník,“ jak již bylo uvedeno v první kapitole. (Nenadál a kol., 2008, s. 13)

Koncepce managementu jakosti

Různorodost činností v ziskovém i neziskovém sektoru si postupně vyžádala celou řadu alternativ managementu jakosti. V současnosti v celosvětovém měřítku se používají tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti: (Nenadál a kol., 2008, s. 41)

Koncepce odvětvových standardů

Koncepce ISO

Koncepce TQM

3.4.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů

Historicky je tato koncepce nejstarší, ale z hlediska složitosti je mezi koncepcemi ISO a TQM. Již v sedmdesátých letech si mnohé větší společnosti uvědomily potřebu vytvoření určitých systémových přístupů k managementu jakosti. Požadavky kladené na tyto systémy se zanesly do norem, které jsou platné v rámci odvětví. Pravděpodobně nejstarší odvětvové standardy pro zabezpečení jakosti jsou tzv. postupy správné praxe. Ty jsou využívány ve farmaceutických výrobcích, při přepravě, skladování a distribuci léků. (Nenadál a kol., 2008, s. 42)

Obecně lze říci, že nynější odvětvové standardy mají tyto charakteristiky:

Respektují platné požadavky normy ISO 9001, přidávají však spoustu dalších požadavků moderního managementu. V rámci daného odvětví vymezují specifické požadavky, které jsou pro něj typické. Od ISO řady 9000 se liší tím, že nemají univerzální platnost napříč odvětvími, což znamená, že nejsou generické. Jsou zde požadovány specifické postupy certifikace systémů managementu, které jsou náročnější než podle normy ISO 9001, díky kterým jsou akceptovány i v jiných dodavatelských řetězcích. Některé odvětvové standardy v sobě již obsahují požadavky na ochranu životního prostředí či bezpečnost práce, čímž mají ohled také na další zainteresované strany, než jen na zákazníky. (Nenadál a kol., 2008, s. 43)

Za poslední roky je zaznamenáno velké množství vydávaných odvětvových standardů, podle některých zdrojů jich je ve světě dokonce více než šedesát. Ve většině případů mají standardy v preambuli uvedeno, že využití pouze norem ISO řady 9000 není dostačující k vytvoření moderně pojatého systému jakosti. (Nenadál a kol., 2008, s. 43)

3.4.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Vytvoření a využívání norem, kterými jsou ISO standardy řady 9000 si vyžádala globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO v roce 1987 poprvé zveřejnila sadu norem, které se souhrnně zabývaly požadavku na systém managementu jakosti. Získaly označení normy ISO řady 9000 a dostaly se do obchodních vztahů po celém světě. (Nenadál a kol., 2008, s. 43)

Charakteristické rysy koncepce norem ISO:

Normy mají generický neboli univerzální charakter, což znamená, že jejich využití nezávisí pouze na charakteru procesů a povaze produktů, ale jsou využitelné jak ve výrobních podnicích, tak v podnicích služeb nebo v organizacích veřejného sektoru.

Tyto normy nejsou přímo závazné, ale jen doporučující. Až v případě, že se dodavatel zaváže odběrateli, že využije systém managementu jakosti podle těchto norem, stává se tato norma závazným předpisem. Existuje určitá výjimka, kterou je pro dodavatele produktu tzv. regulovaná sféra, u které je dodržování normy ISO 9001 závazné. (Nenadál a kol., s. 43)

Normy ISO řady 9001 představují určitá všeobecná doporučení, která je možné využít v kterémkoliv podniku bez zřetele na jeho velikost či produkci. Pokud jsou tyto normy správně uplatněny, může podnik zvýšit svou produktivitu, zvýšit spokojenost zákazníků a na druhou stranu snížit náklady. (Evans, Lindsay, 2005, s. 132)

Současný stav v mezinárodním obchodě je takový, že zákazníci požadují po dodavatelích důkaz o zavedení a fungování systémů managementu jakosti, které jsou v souladu s požadavky norem ISO řady 9000, především s požadavky normy ISO 9001. Dokladem je certifikát vydaný tzv. třetí stranou neboli nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. Na stránce www.iso.ch lze zjistit, že denně přibývá téměř 2000

certifikovaných systémů managementu, z čehož vyplývá, že normy ISO řady 9000 tvoří významnou součást celosvětové legislativy v obchodním styku.

V České republice je zavedeno ČSN EN ISO řady 9000, které je v současnosti tvořeno základním souborem 4 norem:

ISO 9000:2005 systémy managementu kvality – základní principy a slovník

ISO 9001:2000 systémy managementu jakosti – požadavky

ISO 9004:2000 systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti

ISO 19011:2002 směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu (Nenadál a kol., 2008, s. 44)

Organizace musí vytvářet procesy, které realizují požadavky spotřebitelů do podoby produktů splňující tyto požadavky. Tato realizace musí být naplánována, musí být zabezpečeny potřebné zdroje a řízeny s uplatněním zpětné vazby od spotřebitelů.

Zpracované informace z různých analýz a pozorování jsou využívána vrcholovým managementem k rozhodování vedoucímu ke zlepšování a rozvoji systému managementu jakosti. Vrcholový management vytváří také strategii a politiku v oblasti kvality a akceptuje závazek k osobní zainteresovanosti pro naplňování požadavků spotřebitelů. (Nenadál a kol., 2008, s. 45)

3.4.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Koncepce odvětvových standardů a koncepce ISO jsou často považovány za tzv. deskriptivní, to znamená, že jednotlivé prvky koncepce jsou popisovány v konkrétních kapitolách příslušných standardů. V druhé polovině dvacátého století byla definována koncepce TQM především v Japonsku, poté v USA a také v Evropě. Jedná se o otevřenou filozofii managementu organizací. Sama tato filozofie v praxi nestačí, proto byly pro pomoc vyvinuty různé modely, které jsou dnes označovány jako excelence organizací. (Nenadál a kol., 2008, s. 46)

Koncepce na bázi ISO norem a TQM jsou navzájem propojené, ale existuje mezi nimi několik základních rozdílů. Mezi hlavní patří cíle podniku, základní orientace, organizace zajištění jakosti, zodpovědnost za jakost a metody zajištění jakosti, jak je uvedeno v tabulce číslo 1. (Bartes, 2007)

Tabulka č. 1: Rozdíly koncepcí ISO 9000 a TQM

| | ISO řady 9000 | TQM |
|-------------------------------------|--|--|
| Cíle podniku | lepší výrobky, minimální náklady | lepší podnik, spokojení zákazníci, |
| Základní orientace | výrobek | trh |
| Organizace zajištění jakosti | silná oddělení jakosti v podniku | jako součástí všech činností |
| zodpovědnost za jakost | vedoucí kvality | liniový vedoucí |
| metoda zajištění | zjišťování a vyhodnocování chyb, měření výrobku, kontrolor | program nulového počtu chyb, kontrola procesů a sebekontrola |

Zdroj: Bartes, 2007

3.4.4 Administrativa v systémech managementu jakosti

V podstatě veškeré koncepce managementu jakosti přikládají značné požadavky na procesy řízení dokumentace a záznamů. Jedná se současně o činnosti, které zaměstnanci běžně ve všech organizacích vnímají pravděpodobně nejcitlivěji ze všeho, co s managementem kvality souvisí. Zaměstnanci si často stěžují: „Proboha, proč si mám zase začít něco zaznamenávat, když to doposud nebylo potřeba!“ nebo „Tak už tady máme zase další předpis, já už nemám čas je všechny číst!“ Není pochyb o tom, že pokud se takové názory vyskytují v organizaci opakovaně, není v systému řízení něco v pořádku. Dokumentace má práci lidem usnadňovat a ne ji komplikovat. (Nenadál a kol., 2008, s. 48)

3.5 Řízení jakosti

Řízení jakosti se dotýká každé činnosti ve společnosti. Kvalitě se musí věnovat nejen vrcholové vedení, ale všichni manažeři na každém jednotlivém stupni řízení. Jelikož řízení kvality představuje velmi náročnou činnost, která musí brát v úvahu poslání podniku, je nutné využít tyto činnosti a potřeby:

Zapojení všech útvarů společnosti do tvorby kvality ať už přímo nebo nepřímo prostřednictvím zjišťování potřeb a přání zákazníků.

Určení důležitých předpokladů a významu jednotlivých útvarů, aby byly zajištěny požadované činnosti.

Bartes tvrdí, že „*system řízení jakosti dle norem ISO 9000 je uceleným souborem prvků, které mají při správném uplatnění v práci zabezpečit požadovanou jakost výrobku či poskytované služby.*“ (Bartes, 2007, s. 55)

3.5.1 Zásady řízení

Při řízení kvality se musí dodržovat tyto zásady.

a) Zásada neustálého zlepšování

Úsilí o nepřetržité vylepšování, aby bylo docíleno naprostého uspokojení přání a potřeb zákazníků. Není možné polevit v kvalitní výrobě a akceptovat výskyt vadných výrobků, protože to vede ke schvalování nejakosti.

b) Zásada neexistence správné úrovně jakosti

Je nezbytné stanovit cíle společnosti, které budou ve všech oblastech jako například v ekonomické nebo technické progresivní

c) Zásada soustředění pozornosti na procesy

Základem je, že všechny procesy probíhající ve společnosti musí být bez přestávky pod kontrolou.

d) Zásada realizace dodavatelsko-odběratelského modelu přes celou smyčku jakosti

Jedná se o zavedení tzv. „vnitřního zákazníka“, který má získat jen to nejlepší. Tento prototyp se týká jak po sobě jdoucích pracovišť, tak i dvou souvisejících útvarů společnosti. (Bartes, 2007, s. 32)

3.5.2 Historický vývoj řízení kvality

Řízení kvality není novodobý jev, ale jeho historie sahá až do období Aristotela, jak již napovídá definice kvality uvedená v první kapitole této práce. Systémy zajištění kvality prošly intenzivním vývojem. Na časové ose je možné zaznamenat tyto stádia. (Nenadál a kol., 2008, s. 16)

- **Řemeslná výroba**

Základem bylo, že výrobce neboli producent byl v úzkém kontaktu se spotřebitelem, proto mohl naslouchat jejich přáním a požadavkům a upravovat svou výrobu.

- **Model výrobního procesu s technickou kontrolou**

Zavedení průmyslové výroby přineslo změny týkající se dělby práce a sestrojení prvních výrobních linek, proto již výrobce není v úzkém kontaktu se zákazníkem. Každý pracovník provede určitou část práce na výrobku a předá jej dalšímu pracovníkovi. Zde vznikají první potřeby pro zavedení kontroly kvality.

- **Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou**

Výroba je důsledně pozorována a jsou vykonávána stálá měření a výsledky jsou statisticky vyhodnocovány. Výsledné hodnoty jsou předepsané v normách.

- **Model s regulací výrobních procesů**

Tento model byl zaveden v období, kdy se dařilo uspokojovat poptávku po produktech a službách a tím dochází k růstu požadavků na kvalitu výrobků. Spotřebitelé kladou důraz na vzhled, spolehlivost či ovladatelnost. Postupně bylo zjištěno, že kvalita se týká každé činnosti společnosti a rozhoduje se o ní již při výzkumu.

- **Model celopodnikového řízení kvality – CWQC**

Jako první, kdo si uvědomil, že kvalita může být základní konkurenční výhodou byli Japonci. Proto uvedli všechny dostupné poznatky o kvalitě do denní praxe.

- **Model výrobních procesů a koncepcí TQM**

Vítězný tah Japonců k ekonomickému blahu byl uskutečněn na základě vysoké kvality, a to od kontroly, přes regulaci až k uplatnění řízení kvality. To vyplývá ze zjištění požadavků, návrhu, vývoje až po zpětnou vazbu, která je vyjádřena spokojeností zákazníka.

- **Model dokumentovaných procesů (normy ISO řady 9000)**

Další průmyslové společnosti si uvědomily, že kvalita je pro konkurenceschopnost nezbytná. Byla ustanovena technická komise a jejím přínosem byl návrh a následně přijetí norem ISO řady 9000 pro systém managementu kvality.

- **Integrovaný management**

V současnosti se dává za pravdu různým odborníkům, že rozvoj managementu kvality souvisí i s péčí o životní prostředí a s ochranou spotřebitelů. Z toho vyplývá, že v organizacích vznikají jednotné systémy řízení kvality. (Nenadál a kol., 2008, s. 17)

3.6 Řízení kvality služeb

Při každém poskytování služby je prověřována její kvalita. Zákazník vnímá každou maličkost jako je ochota prodavačů v obchodě odpovídat na otázky nebo jejich znalosti. Očekávání zákazníků je ovlivňováno mnoha způsoby. Nejčastěji jde o zkušenosti z minulosti, doporučení od známých nebo o reklamu. V případě, že očekávání není naplněno dochází ke zklamání zákazníka. Pokud služba splní očekávání nebo jej dokonce předčí jsou zákazníci spokojeni a potěšeni. (Kotler, 2007 s. 450)

„Řízení kvality služeb je především snaha o neustálé zlepšování, jehož výsledkem jsou efektivnější procesy a ve svém důsledku snížené náklady a zvýšená produktivita. Je to velmi široké téma zahrnující téměř všechny firemní procesy.“

Po zhodnocení výše uvedeného, lze tvrdit, že kvalita a její řízení patří mezi hlavní faktory ustáleného ekonomického růstu společností.

Řízení kvality je velmi široké téma týkající se většiny procesů ve společnosti. Některé firmy si potrpí na vystavování svých certifikátů na systémy řízení kvality, ale skutečnost je úplně jiná. Na druhou stranu existují společnosti, které mají fungující systém kvality, aniž by o tom věděly.

3.6.1 Nejlepší praktiky řízení kvality služeb

Podle různých studií bylo zjištěno, že mezi nejlepší praktiky společností pro řízení kvality služeb jsou:

Strategické pojetí

Některé firmy přesně vědí, jaké mají jejich zákazníci potřeby a zaměřují se pouze na určitou cílovou skupinu starších a bohatších lidí.

Na druhé straně jsou společnosti, které se zaměřují na zákazníky ve věku 24 – 37 let, kteří jsou často opomíjeni, ale jsou počítačově a technicky vzdělaní a chtějí něco jiného než starší generace. (Kotler, 2007, s. 453)

Angažovanost vrcholového vedení

Vedení společnosti si nevšímá jen finanční stránky fungování firmy, ale klade velký důraz na úroveň služeb, které jsou poskytovány zákazníkům.

Vysoké standardy

Nejlepší společnosti zaručují vysokou kvalitu. Měřítko musí být stanovena přiměřeně.

Existují 3 stupně diferenciací systému dodávek služeb. Prvním je spolehlivost, pod níž je možné si představit především včasnost a kompletnost. Dále pružnost, což znamená zvládání nenadálých situací a vyřizování reklamací a posledním stupněm je inovativnost, kam patří informační systémy, čárové kódy a další způsoby inovace.

3.7 Nástroje a metody řízení kvality

Existuje celá řada metod a nástrojů řízení jakosti. „Mnohé nástroje a metody nabízejí užitečné, nicméně obecné postupy, které se dají využít v různých situacích. Obvykle pomáhají shromáždit potřebné informace, uspořádat je do logických souvislostí, seřadit od obecných ke konkrétním, najít mezi nimi vztahy. Výsledkem je předložení informací k další analýze nebo k přímému rozhodnutí.“ (Veber a kol., 2007, s. 170)

3.7.1 Sedm základních nástrojů řízení kvality

Základní nástroje řízení kvality patří mezi podstatnou skupinu metod managementu kvality. V současné době jsou tyto nástroje využívány v normách ISO 9000 pro analýzu a odhalování příčin, které ovlivňují odchylky v kvalitě, pro předcházení nekvality, zdokonalování v kvalitě a řešení různých dalších problémů kvality.

3.7.1.1 Kontrolní tabulky a záznamníky

Tato metoda slouží k zaznamenávání údajů, které jsou důležité pro řízení a zlepšování kvality. Je důležité správně zaznamenat prvotní data parametrů kvality, jako jsou příčiny odchylek od očekávaného stavu kvality. (Plura, 2001)

V současnosti už nejsou jen v papírové podobě. Se stále se rozvíjejícím informačním systémem mohou být sdíleny v elektronické verzi pro různá oddělení či pracoviště. (Veber a kol., 2007, s. 170)

Přesná definice nelze specifikovat, ale autoři se shodují na tom, že jde o jednoduchý způsob zaznamenávání prvotních údajů o kvalitě, vadách a různých problémech. Při správném evidování je možné je využít pro další zpracování prostřednictvím statistických či grafických metod.

3.7.1.2 Histogram

„Histogram je sloupcový diagram znázorňující rozdělení četnosti hodnot ve vhodně zvolených intervalech (třídách) a je považován za základní grafický nástroj hodnocení shromážděných údajů.“ (Plura, 2001, s. 206)

Tato metoda představuje grafické znázornění četností výskytu určité hodnoty. (Summers 2010)

Z histogramu lze vyčíst přibližná poloha a hodnoty sledovaného znaku kvality nebo jeho tvar. (Nenadál a kol, 2007, s. 302)

Autoři se shodují, že histogram je jednoduchý sloupcový graf, ve kterém osa x znázorňuje rozsah intervalu a osa y četnost sledovaného jevu.

3.7.1.3 Vývojový diagram

Využívá se pro zobrazení složitých procesů výroby nebo kontroly. Nejdůležitější je znázornit, jak na sebe navazují jednotlivé kroky procesu. (Plura, 2001)

Vývojový diagram představuje univerzální popis procesu a napomáhá k jeho zlepšování, protože zobrazuje, jak celý proces funguje.

Podle autora Jaroslava Nenadála se tento nástroj nejlépe hodí k vysvětlení samotného procesu zákazníkům, ale je nutné při jeho sestavování dodržet jednoduchý styl popisu a udržet stejnou úroveň pro celý proces. (Nenadál a kol., 2007).

Tvorba se provádí nejlépe v týmu a velmi důležitá je volba vhodných otázek. (Nenadál a kol., 2008).

Důležité je při sestavování vývojového diagramu udržet popis procesu jednoduchý a stručný, přehledný, udržet stejnou úroveň podrobnosti popisu činností v rámci popisovaného procesu, správně identifikovat rozhodování, snažit se o umístění jednoho vývojového diagramu na jednu stránku (Nenadál a kol., 2007).

3.7.1.4 Paretův diagram

Představuje nástroj využívaný při manažerském rozhodování, protože umožňuje určit priority řešení nedostatků týkajících se kvality. (Plura, 2001)

Diagram je pojmenován podle italského ekonoma Vilfreda Parela, který definoval nevyrovnané bohatství obyvatelů. Přišel na to, že 80 % bohatství Milána vlastní 20 % z obyvatel.

Podle amerického autora J. M. Jurana se jedná o pravidlo, které pojmenoval 80 % na 20 % a nazval toto obyvatelstvo životně důležitou menšinou.

Autoři Kopec a Balík tvrdí, že Paretův diagram se nejlépe využívá při vyhledávání jevů, které jsou nejčtetnější a také při definování životně důležité menšiny příčin způsobující zkoumaný problém kvality. (Kopec, Balík, 2008).

3.7.1.5 Işikawův diagram

Jinak zvaný také diagram příčin a následků. V praxi využíván také název rybí kost podle jeho tvaru. Jedná se o grafické znázornění analýzy veškerých příčin konkrétního následku.

Při využití tohoto nástroje se musí utvořit tým, který využívá brainstorming. Je to jednoduchý nástroj, který slouží k sesbírání informací o výsledcích a výkonnosti procesu a procesu samotném s cílem zdokonalování. (Kopec, Balík, 2008)

V podstatě se jedná o grafický nástroj, který logickým způsobem znázorňuje důvody vzniku jednotlivých důsledků.

Pro zhodnocení nejvýznamnějších důvodů kritizovaných důsledků je nejlepší volbou využití Paretova diagramu. Počáteční údaje lze získat prostřednictvím metody bodového hodnocení. Každý účastník zvolí podle něj nejvýznamnější příčiny a přiřadí jim body. Celkový počet bodů rozhodne o významnosti vztahující se k danému problému. (Plura, 2001).

3.7.1.6 Bodový diagram

Grafické znázornění závislosti náhodných proměnných. Tento nástroj představuje určitý příčinný vztah závislé a nezávislé proměnné, v případě, že obě veličiny jsou náhodné.

Vzájemná závislost se týká různých znaků kvality jednoho výrobku nebo služby nebo mezi jedním znakem a různými parametry procesu. (Nenadál a kol., 2007, s. 314)

Plura upozorňuje, že vypovídací schopnost tohoto diagramu závisí především na volbě měřítek každé osy. V některých případech si zpracovatel měřítka upraví podle toho, co chce zdůraznit, například markantní nebo naopak nepatrný nárůst či pokles některé z proměnných v návaznosti na druhé proměnné. (Plura, 2001).

3.7.1.7 Regulační diagram

„Regulační diagram je nástroj, který je schopen znázornit vývoj hodnoty sledovaného znaku jakosti v časové posloupnosti. Také je schopen nám sdělit potřebné informace o stabilitě daného procesu, jeho trendech apod.“ (Bartes, 2007, s. 38)

Jde o základní grafický prostředek k odlišení proměnlivosti procesu zapříčiněné definovatelnými důvody od proměnlivosti uskutečněné v důsledku náhodných příčin. (Plura, 2001)

Základní prostředek pro statistickou regulaci procesu, která reprezentuje ochranný přístup k managementu kvality, jelikož včasné zjištění odchylek probíhajícího procesu od předem definovaného průběhu umožňuje zasahovat do procesu a udržuje dlouhodobou stabilitu.

3.7.2 Sedm nových nástrojů řízení jakosti

Mimo sedmi základních nástrojů řízení jakosti existují další metody, které jsou označovány jako sedm nových nástrojů. Označení nové neznámá, že by tyto metody nahrazovaly ty základní, ale jedná se pouze o odlišení v názvu, aby nebyly vzájemně zaměňovány, protože základní nástroje jsou prosazovány při operativní řízení jakosti a nové se využívají především při plánování jakosti.

3.7.2.1 Afinitní diagram

Diagram, který se jinak nazývá také diagram příbuznosti nebo shlukový. Využívá se pro utřídění informací do jednotlivých skupin a tím dochází k vysvětlení konstrukce řešených potíží.

Tvoří se ve skupině a využívá se intuice. Do týmu pracovníků je dobré zařadit kromě odborníků na daný obor také laiky s všeobecným rozhledem. Prvotním krokem je definování otázek a poté prostřednictvím brainstormingu vymyslet co nejvíce nápadů k zodpovězení zadaných otázek.

Cíle je vymyslet co nejvíce nápadů, ze kterých je poté možné vybrat ten nejlepší. (Nenadál a kol., 2007, s. 330)

3.7.2.2 Diagram vzájemných vztahů

Diagram, který napomáhá rozpoznat souvislosti mezi individuálními návrhy na řešení nedostatků. Využívá se v případech, kdy je řešený problém definován složitými vazbami, kterým je nutné co nejlépe porozumět. (Plura, 2001)

Zpracování je prováděno opět v týmu, kdy se zapíše řešený nedostatek či problém a přidělují se k ním související návrhy. Poté se rozebírají vzájemné souvislosti všech námětů a přiřazují se jim šipky ve směru, jak na sebe vzájemně působí. (Nenadál a kol., 2007, s. 331)

3.7.2.3 Systematický (stromový) diagram

Využívá se pro zobrazení systematické rozkládání složitého celku na jednotlivé části. Lze použít například na rozklad problému na jednotlivé části problému a tím sestavit plán pro vyřešení daného problému.

Zpracování probíhá také v týmu a pokud již byl řešen problém prostřednictvím afinitního diagramu nebo diagramu vzájemných vztahů, lze z nich vycházet, ale pokud ještě řešen nebyl, je nutné sesbírat návrhy prostřednictvím brainstormingu. (Nenadál a kol., 2007, s. 332)

Konstrukce systematického diagramu je založena na logickém rozkládání definovaného problému, které se uskutečňuje spojováním lístečků s nápady, které rozšiřují ten předchozí. Tato metoda se dá zjednodušit správně zvolenými otázkami. (Plura, 2001)

3.7.2.4 Maticový diagram

Využívá se k vyhodnocení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými částmi nedostatků. Existují dvojrozměrné diagramy, které jsou vyobrazeny ve tvaru L a jejich vzájemné kombinace, které se znázorňují ve tvaru T, který zobrazuje vztah dvou prvků k jedné proměnné, Y pro zobrazení vztahů třech proměnných nebo X, ale ten je využíván jen zřídka pro napomáhání kondenzaci dat z několika diagramů ve tvaru L. (Nenadál a kol., 2007, s. 333)

Kompletně zkonstruovaný diagram podává celou škálu důležitých informací. Lze ho využít jako podklad pro zhodnocení kompletnosti zkoumaných jevů. Analýzu je možné provádět vizuálně podle rozložení jednotlivých prvků v konkrétních řádcích a sloupcích nebo na základě významnosti individuálních jevů. (Plura, 2001).

3.7.2.5 Analýza údajů v matici

Tato analýza je zaměřena na srovnávání různorodých možností specifikovaných řadou požadavků a volbu nejlepší možnosti. K porovnání je nutné shromáždit číselné záznamy o zkoumaných proměnných a stanovení ideálních hodnot.

Vhodné možnosti vyjádření jsou využití metody určení vzdálenosti mezi vícerozměrnými proměnnými a analýza hlavních komponent.

K názornému vyjádření se využívá mapa, na které se graficky znázorní polohy jednotlivých prvků na základě jejich významu. Další možností zobrazení je plošný diagram. Hodnoty jevů se zanášejí na paprskovité osy, jejichž hranice je rovna počtu pozorovaných jednotek. (Nenadál a kol., 2007, s. 334)

3.7.2.6 Diagram PDPC

Slouží ke zpracování plánu preventivních kroků, díky kterým je možné svým způsobem předvídat pravděpodobné potíže při realizaci plánovaných aktivit. (Kopecký, Balík, 2008)

Nejprve se sestaví systematický diagram a po jednotlivých částech se pomocí brainstormingu získávají odpovědi na základní otázky.

Diagram se využívá, pokud jde o nové úlohy nebo činnosti, které v minulosti ještě nenastaly a jejichž plánování je složité. (Nenadál a kol., 2007, s. 337)

3.7.2.7 Síťový graf

Jedná se o metodu pro stanovení ideálního sledu složitých činností a jejich sledování. Zpracováním se sesbírají důležité informace pro sestavení kroků pro urychlení celkové doby jejich trvání.

Nejznámější metodou je metoda kritické cesty. Před sestavením je nutné vypracovat vývojový diagram. (Nenadál a kol., 2007, s. 339)

Podle Plury se využívá v oblasti managementu jakosti. Lze použít při vypracování plánů na vývoj nových produktů, zvyšování jakosti, vytváření systémů managementu jakosti a různých dalších plánů. (Plura, 2001)

Během úkolů na projektu může nastat situace, že kritická cesta se stává nekritickou a to i obráceně. Proto je nutné proces neustále vyhodnocovat i v jeho průběhu. (Plura, 2001)

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti Canon CZ

Historie společnosti

Canon CZ je dceřiná společnost japonské společnosti Canon Inc., která je předním poskytovatelem zobrazovacího zařízení.

Od svého vzniku v roce 1993 se společnost soustředila na fototechniku. Během šedesátých let se začala zaměřovat také na další oblasti zabývající se inovacemi pro zpracování obrazu. Důležitým okamžikem bylo spojení s nizozemskou společností Océ v roce 2010, díky které došlo k rozšíření služeb v oblasti profesionálního tisku a především jeho outsourcingu.

V České republice oficiálně zahájila své aktivity v dubnu 1994 a jejím úkolem bylo zastupovat zájmy společnosti, rozvíjet její aktivity a podporovat její činnosti ve střední a východní Evropě. V roce 2002 se rozšířila o další 4 pobočky ve středomořských zemích.

V České republice, na Slovensku, v Polsku a Maďarsku se podařilo vybudovat silné pobočky. Mezi trhy těchto zemí se rozvinuly velmi silné distribuční kanály a samotné trhy se vyvinuly do takové míry, že zde vznikly kvalitní distribuční kanály, existují zde sítě mezinárodních distributorů, maloobchodníků, ale i obchodních řetězců a stále se rozšiřují.

Současný stav

Firemní politika je založena na profesionálním přístupu při plnění předpisů legislativy, přání zákazníků i dodavatelů a to za neustálé komunikace zaměřené na informace o nových výrobcích, službách, ale i na pochopení a plnění současných a budoucích přání a požadavků.

Stále se zvyšují nároky na kvalitu dodávaných produktů a služeb, proto se vedení společnosti rozhodlo ke zlepšení firemního řízení bezpečnosti informací ve společnosti a šetrného přístupu k životnímu prostředí. K dosažení těchto cílů zavedla systémy řízení dle norem ISO 9001, 14001, 27001.

Zavedení těchto systémů představuje pro společnost záruku kvalitního řízení firmy, šetrnější přístup k životnímu prostředí a obecně větší informační bezpečnost nejen v současnosti, ale i pro její budoucí růst.

Obrázek č. 2: Logo společnosti



Zdroj: Interní zdroj firmy

4.2 Marketing ve společnosti Canon CZ

Marketing společnosti je rozdělen na dvě části, stejně jako sama společnost. Každá z těchto částí má vlastní marketingové oddělení. Spojující jednotkou je tzv. „Corporate Communication“, která vychází z nastavení mateřské společnosti.

Cíle marketingových oddělení vycházejí ze základních cílů celé společnosti. Každá z obchodních jednotek má tedy vedle svých individuálních cílů i cíle celopodnikové, kterými jsou především:

- nastavení směru pro zdravý růst;
- integrace vývoje, zpracování a produkce, pro dosažení konkurenčních výhod;
- posilování výzkumných a vývojových aktivit k otevření nových obchodních možností;
- zvyšování globálních prodejů a marketingových podpor;
- naplňování společné sociální odpovědnosti.

4.3 Předmět podnikání společnosti

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

4.4 Předmět certifikace

Nákup, prodej, servis a implementace vstupní – výstupní produkční techniky a foto video techniky

Vytváření projektů a jejich realizace včetně konzultačních služeb

Outsourcing služeb a poradenství v oblasti práce s dokumenty

4.5 Organizace a řízení společnosti

Výkonným a řídicím orgánem společnosti je Managing Director, který odpovídá za chod a hospodářské výsledky společnosti a schvaluje rozsah působnosti všech jejich zaměstnanců. Manažeři odpovídají za plnění stanovených úkolů a za výsledky činností jednotlivých úseků. Dále plně odpovídají za to, že veškeré činnosti v oblasti jejich působnosti budou zabezpečovány v souladu se zákonnými požadavky, s požadavky předpisů vztahující se k poskytovaným produktům a službám, v souladu s postupy zavedených systémů řízení, které definuje Příručka integrovaného systému řízení a související dokumenty. Ve vnějších vztazích mohou zaměstnanci vystupovat jménem společnosti jen na základě pověření udělených prostřednictvím Managing Directora.

Organizační struktura marketingu je jednoduchá. Je rozdělena na dvě části podle obchodních úseků. Článkem, který tyto dvě jednotky spojuje je marketingové oddělení corporate communication, které se stará o podporu značky, její komunikaci na celém trhu. Patří sem například Public relations, sponzoring národních parků a golfových turnajů

Marketingové oddělení se skládá z product marketingu, který představuje propagaci produktů společnosti prostřednictvím všech možných médií jako je televize, tisk či rozhlas. Další částí je relationship marketing, což je vztahový marketing, který je zaměřen na budování vztahů se zákazníky. Jedná se o různé sportovní nebo společenské akce. Poslední částí je account marketing, jenž má na starosti budování vztahů s konkrétními zákazníky.

4.6 Odpovědnost managementu

4.6.1 Angažovanost a aktivita managementu

- PM a BM/ BF ve společnosti odpovídá za vytvoření efektivního a účinného integrovaného systému řízení
- na jeho vytvoření a naplnění se podílejí všichni zaměstnanci společnosti
- za soulad systému řízení s platnými normami odpovídá PM a BM/ BF
- za efektivnost a účinnost systému odpovídají všichni pracovníci společnosti, a to v rozsahu své působnosti
- za zajištění zdrojů a pracovníků potřebných pro realizaci a zlepšování systémů řízení odpovídá Managing Director

Vrcholové vedení společnosti soustavně vede všechny zaměstnance společnosti k pochopení nezbytnosti plnit požadavky zákazníka/ dodavatelů, při respektování zákonů a požadavků předpisů, které se k činnosti firmy vztahují.

Přenášení těchto zásad na ostatní pracovníky společnosti uskutečňuje vedení společnosti prostřednictvím:

- přímých jednání s pracovníky (např. na poradách, školeních, www, sdíleném serveru, e-mail komunikace)
- stanovením a vyhlášením Politik,
- stanovením a vyhlášením Cílů
- hodnocením výsledků auditů (interních i externích)
- prováděním přezkoumání managementu
- zajišťováním dostupnosti zdrojů

Naplňováním těchto přístupů poskytuje vrcholové vedení společnosti důkazy o své osobní angažovanosti a o aktivitě při rozvíjení a uplatňování systémů řízení a o neustálém zlepšování jejich efektivnosti.

Z hlediska přezkoumání plnění podnikatelských cílů hodnotí vedení společnosti finanční ukazatele, ukazatele výkonnosti procesů, posuzuje úroveň spokojenosti zákazníků a analyzuje data o svých dodavatelích, plnění legislativních požadavků.

Výsledky analýz jsou podkladem k přijímání opatření ke zlepšení a zpracování podnikatelských cílů pro další období.

4.6.2 Zaměření na zákazníka

Principy systému řízení zavazují společnost uspokojovat potřeby zákazníků s ohledem na čas, kvalitu a náklady s tím spojené, plnění požadavků legislativy, QMS/EMS/ISMS.

Na splnění těchto předpokladů spolupracují všichni pracovníci společnosti, v procesu uzavírání smluv, nákupu produktů/ služeb, v procesu realizace obchodních případů, při plnění legislativních požadavků.

O kvalitě poskytované služby rozhodují všichni zaměstnanci společnosti, především však ti, kteří přímo jednají se zákazníky. Funkčnost systémů řízení je založena na znalostech a dovednostech pracovníků a na neustálém zvyšování jejich kvalifikace.

Vytvořený integrovaný systém řízení je pružný, a tím umožňuje nejen pochopení všech požadavků a přání zákazníka, ale i rychlou reakci na změny charakteru obchodních případů, změny všech legislativních požadavků a realizaci změn vyvolaných růstem úrovně technologie a technických parametrů nabízených produktů/ služeb.

V případě vzniku neshod musí společnost splnit požadavky na kvalitu, bezpečnost informací a životní prostředí, adekvátně vynaloženými náklady na odstranění vzniklých neshod.

4.7 Integrovaný systém řízení

Integrovaný systém řízení je vytvořen dle požadavků norem ISO 9001, ISO 14001 a pro CANON CZ ISO 27001. Do tohoto systému řízení jsou zařazena všechna pracoviště a pozice podle organizačního schématu společnosti.

Příručka popisuje plnění požadavků integrovaného systému řízení společnosti a v některých případech odkazuje na navazující dokumentované postupy.

4.8 Systém řízení kvality

Systém managementu kvality je realizován v rozsahu požadavků normy ISO 9001 ve společnosti v souladu s Organizačním řádem. Základem systému kvality je procesně orientovaný přístup. Za zavedení, udržování a zlepšování systému QMS odpovídá představitel managementu.

Dělení procesů ve společnosti:

- hlavní procesy (realizace zakázky),
- řídicí procesy (nastavují podmínky a řídí hlavní a podpůrné procesy),
- podpůrné procesy (jejich zákazníkem je hlavní proces, kterému poskytují zdroje a informace).

4.8.1 Řízení poskytování služby

Řízení poskytované služby je popsáno ve vnitřních směrnicích, kde jsou uvedené odpovědnosti za jednotlivé fáze při realizaci zakázky.

Za uložení záznamů k zakázce, kontrolu a zhodnocení finanční stránky zakázky (časové plnění a průběh fakturace) odpovídají příslušní manažeři, kteří zajišťují i věcné a ekonomické zhodnocení zakázky ve spolupráci s pověřenými zaměstnanci.

4.8.2 Měření, analýza a zlepšování

Všeobecně

Vedení společnosti plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování:

- pro prokázání shody poskytnuté služby
- pro prokázání shody právních a jiných požadavků
- pro zjištění shody integrovaného systému managementu s požadavky norem
- pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality, systému managementu environmentu a informační bezpečnosti.

Monitorování a měření

Spokojenost zákazníka

Vyhodnocování spokojenosti zákazníka provádí v rámci prodejních aktivit společnosti:

Corporate

CCM - dotazníky z celofiremních marketingových akcí (konference, kampaně, promo akce a dalších podobných událostí)

CIG

Sales Manager CIG – během přípravy a realizace obchodního případu, během pravidelné komunikace s odběratelem, záznam v SW,

TSC – během návštěv a realizace marketingové podpory, při spolupráci s autorizovanými servisními partnery

MarCom Specialist – vyhodnocení marketingových akcí,

Help Desk Operator – na základě FAQ systému, během telefonického rozhovoru s odběrateli a konečnými uživateli,

BIG

Dealers Coordinator – během pravidelného kontaktu s dealery, dotazníky 2x ročně, report a záznam v SW,

Sales Manager/ VIP Sales Manager – během přípravy a realizace obchodního případu, během pravidelné komunikace s odběratelem, záznam v databázi (SW),

Technician - Zprávy/ dotazníky servisních techniků, během dokončení zakázky, rozvoz produktů, osobní jednání se zákazníkem.

Monitorování a měření procesů

Vedení společnosti definovalo u rozhodujících procesů měřitelné ukazatele a jejich cílové hodnoty, které pravidelně monitoruje:

- monitorování základních ekonomických údajů - sledovaná kritéria: zisk, tržby, náklady
- vyhodnocování plnění plánů školení - sledovaná kritéria: počet uskutečněných a neuskutečněných školení, efektivnost
- vyhodnocování stavu realizace zakázek - sledovaná kritéria: dodržování termínů a věcného obsahu zakázek

- monitorování trendu počtu reklamací a stížností zákazníků - sledovaná kritéria: počet reklamací a stížností
- vyhodnocování spokojenosti zákazníka - sledovaná kritéria: vyhodnocení informací o spokojenosti zákazníků
- hodnocení dodavatelů - sledovaná kritéria: počet dodavatelů skupiny A, B a C
- monitorování systému řízení prostřednictvím interních auditů - sledovaná kritéria: počet neshod, oblast výskytu neshod
- monitorování stavu opatření k nápravě a preventivních opatření - sledovaná kritéria: účinnost nápravných opatření

Analýza dat

Analýzy jsou zaměřeny na získání údajů o výkonnosti procesů organizace s cílem neustálého zlepšování zavedených systémů řízení.

Analýzy se týkají:

- reklamací a stížností zákazníků
- poznatků získaných z jednání a návštěv zákazníků, veletrhů, výstav a jiných propagačních a odborných akcí
- spokojenosti zákazníků
- záznamů o neshodě/ reklamaci
- výsledků interních/ externích auditů
- realizovaných úkolů na základě ročních cílů
- ekonomického, věcného a časového plnění zakázek
- informací o dodavatelích, hodnocení
- školení
- knihy incidentů
- bezpečnostních rizik
- analýzy rizik

Za zpracování analýz, které slouží jako vstupy pro přezkoumání managementu, odpovídá PM a BM dle systému řízení.

Na základě zjištěných informací (např. trendů) jsou stanoveny opatření k nápravě, prevenci, případně zlepšovací programy. Pro zlepšovací programy mohou být využity i konkurenční analýzy.

4.9 Projekty společnosti Canon CZ

Společnost Canon CZ má spoustu projektů a každý projekt je z hlediska řízení kvality hodnocen individuálně manažerem odpovědným za danou oblast. Každý projekt má svůj specifický způsob hodnocení, proto jsou pro účely této práce vybrány 3 konkrétní, aby bylo možné je zhodnotit a porovnat. Tyto projekty byly vybrány z důvodu, že k nim pracovníci společnosti byli ochotni poskytnout informace. V některých projektech jsou údaje, které není z důvodu mlčenlivosti možné zveřejňovat.

Ke každému konkrétnímu projektu je uzavřena smlouva SLA, ve které jsou přesně definovány podmínky spolupráce, které se liší pro různé druhy vykonávaných služeb.

Konkrétní SLA z realizovaných projektů

1. SLA pro oblast centrální reprografie
2. SLA v projektech cílených na Data Capture, scanning, Invoice processing (tuzemská i zahraniční klientela společnosti)
3. SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina)

4.9.1 Oblast centrální reprografie

Společnost patří mezi specialisty pro oblast digitálních tiskových služeb. Tyto služby poskytuje především stavebním, projekčním a obchodním společnostem, ale v menší míře i drobným zákazníkům. Součástí služby je i návržení optimálního řešení, dále zpracování a doručení přímo k zákazníkovi. Jediným přijatelným výsledkem je spokojený zákazník.

Pro spolupráci mezi zákazníkem a zpracovatelem musí být definovány tyto předpoklady:

- Musí existovat smluvní rámec, který vždy reflektuje potřeby zákazníka a možnosti zpracovatele ve vztahu k vykonávané činnosti a cenotvorbě.
- Jasně definovaná pravidla.
- Spoluúčast zákazníka na kontrole.

Smlouva

Byla definována následující smluvní pravidla:

- Cílem Service Level Agreement (dále jen „SLA“) je nastavit jasně definované a měřitelné parametry služeb mezi smluvními stranami.
- Služby jsou poskytovány v souladu s bezpečnostní politikou, implementovanými procesy a pracovními postupy dohodnutými se zákazníkem. Zástupci zákazníka a dodavatele periodicky hodnotí úroveň plnění služeb.
- Smluvní strany potvrzují trvalý zájem společně rozvíjet odpovídající procedury a provozní standardy a tím zajistit trvalé zlepšování procesů a služeb s cílem udržet požadovanou kvalitu při zachování nákladové efektivity.

Cílové hodnoty reprografického centra

Po uzavření smlouvy SLA se definují pravidla prostřednictvím provozního řádu, který vymezuje základní požadavky, které je nutno dodržovat. Příkladem je provozní doba včetně přestávek, zachování mlčenlivosti nebo dress code.

Provozní doba

Provozní doba je definována jako čas, kdy je služba dostupná koncovým uživatelům. Služby budou poskytovány v provozní době akceptované dodavatelem i odběratelem.

Zásady hodnocení

Minimální požadovaná úroveň plnění služby je celkový výsledek hodnocení a to nejméně 85 % dle uvedeného dotazníku.

Tabulka č. 2: Škála pro hodnocení

| Výsledná hodnota | Slovní vyhodnocení | Dopady |
|-------------------------|-------------------------------|---|
| 100 – 85 % | Splňuje požadovanou kvalitu | Žádné opatření |
| 84 – 49 % | Nesplňuje požadovanou kvalitu | Dodavatel zpracuje akční plán na zlepšení kvality služeb |
| 50 % a méně | Nesplňuje požadovanou kvalitu | Dodavatel zpracuje akční plán na zlepšení kvality služeb V případě vícečetných opakovaných reklamací může odběratel uplatnit penalizaci až do výše 2 % z čtvrtletního objemu fakturovaných zakázek |

Zdroj: Interní zdroj firmy

Proces hodnocení úrovně služby

Kvalita služeb je hodnocena 4x ročně. Vždy hodnotí 1/3 zadavatelů tak, aby se v průběhu roku měli možnost vyjádřit všichni ze zadavatelů služeb. Hodnocení sestavuje dodavatel a odběratel jej připomínkuje a schvaluje.

Kritéria hodnocení

- Kvalita služeb
- Včasnost služeb
- Přístup zaměstnanců CANON CZ

Škála pro hodnocení

- Zpracováno v požadované kvalitě a termínu - 100 %
- Zpracováno s drobnými výhradami – 85 %
- Zakázky nebyly zpracovány buď v požadovaném termínu, nebo kvalitě - 30 %
- Zakázky nebyly zpracovány v požadovaném termínu ani kvalitě – 0 %

Celkové hodnocení spokojenosti každého respondenta je aritmetickým průměrem jeho odpovědí. Celková spokojenost se službami CANON CZ se vypočítá také aritmetickým průměrem výsledných hodnot ze všech dotazníků.

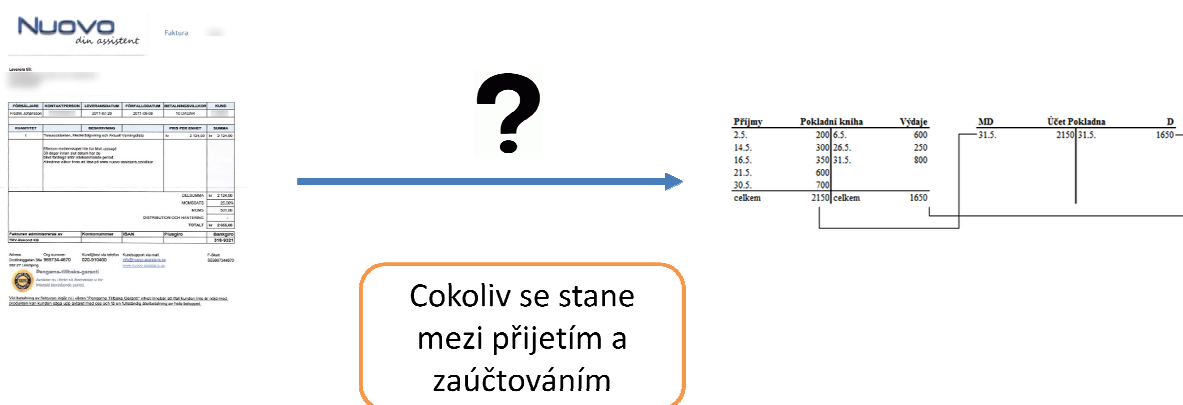
Dodavatel připraví návrh struktury tazatelů, odběratel má právo vyjádřit připomínky a schválit konečnou podobu seznamu. Odběratel zajistí distribuci a sběr ankety. Dodavatel zpracuje výsledný report a umožní odběrateli kontrolu správnosti. Dodavatel vede evidenci reklamací zakázek a zpracuje měsíční report o reklamacích.

4.9.2 Projekty cílené na zpracování dodavatelských faktur

Jedná se o specifickou službu, která je jednou ze součástí služeb související s přechodem společnosti na bezpapírovou kancelář (Paper Less Office)

Co je zpracování dodavatelských faktur?

Obrázek č. 3: Proces zpracování faktur



Zdroj: interní zdroj firmy

Nejdůležitější důvody pro automatizaci zpracování faktur

Mezi nejvýznamnější důvody proč si zákazníci nechávají zpracovávat faktury je v každém případě snížení nákladů na jejich zpracování. Protože jde o proces automatizovaný, zkracuje se doba průchodu faktury procesem a je tedy dříve dostupná. Důležitým aspektem je také lepší přehled o stavu jejich zpracování (zlepšení transparentnosti). Velkým přínosem může být i centralizace zpracování, protože tím se

výrazně sníží riziko ztráty některých papírových faktur. V neposlední řadě se také zlepší řízení cash flow.

Předešlá tvrzení se dají podložit výsledky z výzkumu. Jelikož se touto oblastí společnost zabývá již několik let a neustále se snaží o zlepšování tohoto procesu, musí sledovat nové trendy a počínání svých konkurentů, proto si každý rok nechává zjišťovat, zda je tento proces úspěšný nebo je na čase přijít s něčím novým.

Výsledky výzkumu: Přínosy automatizovaného zpracování faktur

- Automatizace zpracování faktur zrychlí proces o 42%
- Rychlost přístupu k dokumentu se zvýší 2.5 x
- Automatizovaným zpracováním lze eliminovat 20% pozdních plateb
- Zpracování faktur se automatizací zrychlí o 5 dní (6.7 vs 11.6 dní)
- Elektronické workflow sníží počet ztracených faktur o 66%
- Každá 10. faktura zaznamená 4 otázky
- Pro 3 % všech faktur je potřeba vytvořit kopii protože došlo k její ztrátě

Kromě zpracování faktur poskytuje společnost i podpůrné služby, ke kterým patří správa dodavatelů a provozování help desku pro dotazy klientů, výkaznictví a kontrolní mechanismy.

Nezbytné minimum, co potřebuje společnost vědět ke zpracování

Před zahájením samotné spolupráce je nezbytné nadefinovat důležité informace nutné pro zahájení zpracování faktur.

- Objemy
- Problémy (na úrovni organizace/ oddělení/ procesu)

- Počty zaměstnanců (FTE) / zaměstnanci kteří se aktivně účastní současného procesu
- Čas, který tomu věnují
- Byznys pravidla / požadavky
- Výstupní kanály
- Rizika / závislosti
- IT požadavky

Nezbytné kroky vedoucí ke spokojenosti

1. Definice SLA

- Musí existovat smluvní rámec, který vždy reflektuje potřeby zákazníka a možnosti zpracovatele ve vztahu k vykonávané činnosti a cenotvorbě.
- Jasně definovaná pravidla.
- Spoluúčast zákazníka na kontrole

2. Uzavření smluvního závazku (Smlouva)

Invoice processing (automatizované vytěžování dat z dodavatelských faktur)

Základní parametry SLA pro Invoice processing

Nejdříve je nutné od zákazníka zjistit, jaké údaje z dodavatelských faktur budou předmětem automatizovaného vytěžování.

Ve smlouvě je jasně definována:

- kvalita naskenovaných dokumentů, dle oboustranně odsouhlasených podmínek kvality
- kvalita vytěžených dat na vytěžený index, což je měřeno z celkového počtu zachycených indexů v aktuálním kalendářním měsíci

- doba zpracování, kdy faktury doručené na Canon CZ jsou zpracovány a uloženy na SFTP nejpozději následující pracovní den, to znamená režim D + 1

Tabulka č. 3: Seznam všech možných vytěžovaných údajů

| Automated Invoice Processing Questionnaire | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Customer: | | | | | |
| Project: | | Data Capture | | | |
| Output | | | | | |
| Document Field Output | | | | | |
| Document Fields | Vytěžovaná pole (hlavičkové údaje) | Request from standard Customer | | Vaše požadavky | |
| | | Invoice | Credit Note | Invoice | Credit Note |
| | | selected Fields | selected Fields | selected Fields | selected Fields |
| | | Output required | Output required | Output required | Output required |
| Invoice Number/Creditnote Number | číslo faktury/dobropisu | x | x | | |
| Tax Date | datum zdanitelného plnění | x | x | | |
| Invoice Date/Creditnote Date | datum vystavení faktury/dobropisu | x | x | | |
| VAT ID | IČ | | | | |
| Order Number | číslo objednávky | x | x | | |
| Order Date | datum objednávky | | | | |
| Vendor ID | č. dodavatele | x | x | | |
| Our Customer Number | interní číslo pobočky | | | | |
| Subtotal | mezisoučet | | | | |
| Net Amount (w/o Tax) | nedaněná částka | x | x | | |
| Tax Net Amount 1 | základ DPH pro první sazbu | x | x | | |
| Tax Amount 1 | výše DPH první sazby | x | x | | |
| Tax Percentage 1 | procentuální výše DPH první sazby | x | x | | |
| Tax Net Amount 2 | základ DPH pro druhou sazbu | x | x | | |
| Tax Amount 2 | výše DPH druhé sazby | x | x | | |
| Tax Percentage 2 | procentuální výše DPH druhé sazby | x | x | | |
| Tax Net Amount 3 | základ DPH pro třetí sazbu | | | | |
| Tax Amount 3 | výše DPH třetí sazby | | | | |
| Tax Percentage 3 | procentuální výše DPH třetí sazby | | | | |
| Tax Net Amount 4 | | | | | |
| Tax Amount 4 | | | | | |
| Tax Percentage 4 | | | | | |
| Discounts | sleva (uvedená částka) | | | | |
| Package Costs | balné | | | | |
| Shipping Costs | dopravní náklady | | | | |
| Total Amount | částka celkem | x | x | | |
| Total Tax Amount | daň celkem | x | x | | |
| Currency | měna | x | x | | |
| Delivery Note Number | číslo dodacího listu | x | x | | |
| Barcode | číslo bar code | x | x | | |
| Document Type | typ dokumentu | x | x | | |
| Line Items | Rádkové položky | Invoice | Credit Note | Invoice | Credit Note |
| Order Number | číslo objednávky | x | x | | |
| Delivery Note Number | č. dodacího listu | x | x | | |
| Order Position | pozice objednávky | x | x | | |
| Tax Code | zkratka daně | x | x | | |
| Quantity | množství | x | x | | |
| Total Price | cena celkem | x | x | | |
| Description | popis položky (produktu, služby...) | x | x | | |
| Others | | Invoice | Credit Note | Invoice | Credit Note |
| bankaccount | číslo účtu | | | | |
| credit restriction (=dutch krediet beperking) | | | | | |

Zdroj: Interní zdroj firmy

V této tabulce jsou uvedeny všechny údaje, které je možné z faktury vytěžovat. Zákazník si určí, která pole potřebuje a chce získat v elektronické podobě.

Jakmile jsou tyto údaje známy, kromě konkrétních postupů zpracování jsou v analýze definovány i konkrétní formáty.

Příklad účetních polí, která mají být vytěžena (tabulka viz příloha)

Datum doručení – formát zobrazení (MMDDYYYY)

Datum skenování – formát zobrazení (MMDDYYYY)

Údaje o dodavateli – alfanumerický záznam

Typ dokumentu- alfanumerický záznam

Popis procesu zpracování

Společnost zpracovává dva typy dokumentů. Faktury mohou dorazit v elektronické podobě prostřednictvím emailové schránky nebo fyzicky v tištěné podobě.

U elektronických dokumentů je podmínkou, že musí být ve formátu PDF, musí mít jedinečný název souboru a obsahuje pouze jeden dokument.

Faktury v papírové podobě se zasílají fyzicky poštou a zpracovatel si je sám naskenuje. Každý dokument je označen unikátním čárovým kódem na první straně a soubory mají přidělen název podle tohoto kódu.

Následuje samotné zpracování. Dokumenty se importují do systému a podle pravidel popsaných výše se vytěžují hodnoty zadané zákazníkem.

Po zpracování v systému se data uloží na serveru zpracovatele a každý zákazník má své přihlašovací údaje a zobrazí se mu pouze jeho faktury.

Technická dokumentace

Průběžně je zpracována technická dokumentace, která je nedílnou součástí smlouvy. Jedná se o dokument v rozsahu cca 20-25 stran, kde jsou specifikovány jednotlivé kroky a postupy zpracování, použité technologie, názvosloví, pravidla pro přenos dat, jejich kontrolu apod. s ohledem na specifické know-how nelze příklad tohoto dokumentu komplexně zveřejnit.

4.9.3 SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina)

Činnosti podatelný a výpravny kombinují služby správy pošty s konverzí příchozí fyzické pošty do digitální podoby. Dokumenty jsou prostřednictvím jejich metadat zasílány do podnikového informačního systému nebo společností provozovaného DMS a zákazníkovi je zaslán pouze odkaz na tyto soubory.

Hlavními výhodami je rychlejší doručování podstatných informací mobilním zaměstnancům, snížení nevyžádané pošty, snadnější možnosti sledování doručování pošty a v neposlední řadě nižší spotřeba papíru.

Před uzavřením smlouvy je nutné si definovat podmínky spolupráce.

- Musí existovat smluvní rámec, který vždy reflektuje potřeby zákazníka a možnosti zpracovatele ve vztahu k vykonávané činnosti a cenotvorbě.
- Jasně definovaná pravidla.
- Spoluúčast zákazníka na kontrole.
- Ideální s vazbou na systémy eSSL, ze kterých je zcela patrný čas a objem zpracovávaných dokumentů (ve vztahu k nastaveným pravidlům SLA)

Smlouva

Stanovení jednotkových cen u měřitelných činností

Na začátku spolupráce mezi zákazníkem a zpracovatelem je nutné si stanovit jednotkové ceny podle tabulky níže. Konkrétní ceny nelze v této práci uvést z důvodu podepsané mlčenlivosti.

Tabulka č. 4: Fixace a stanovení JC u definovaných činností

| Variabilní položky | | Jednotková cena bez DPH/ks | |
|--------------------------|--|---|--|
| Podatelna pracnost | Zpracování a evidence přichozí pošty registrované | jednotkové ceny | |
| | Zpracování přijatých DZ | | |
| | Zpracování odchozí pošty neregistrované mimo Allianz | | |
| | Zpracování odchozí pošty registrované mimo Allianz | | |
| | Vratky obyčejné s kódy | | |
| | Vratky obyčejné bez kódu | | |
| | Doručenky | | |
| | Vratky doporučené | | |
| Podatelna další činnosti | Posílení rozvozu v období Vánoc a konce roku | počet hodin odpracovaných v kalendářním měsíci * | |
| | Činnosti v systémech Allianz (testování, vývoj, údržba...) | hodinová sazba CANON | |
| | Obálkování - sazba za obálku a vložení jednoho listu | počet ks, zpracovaných v kalendářním měsíci * sazba CANON za 1 ks | |
| | Obálkování - sazba za vložení každého dalšího listu | | |
| | Vyhledávání vrácených obálek | | |
| | Příprava beden do archivu | | |

Zdroj: interní zdroj firmy

Stanovení hodnocených prvků SLA

Příjem (včasnost zpracování doručené registrované pošty)

Distribuce (distribuce dokumentů koncovým adresátům)

Výprava (včasnost zpracování registrované pošty)

Příjem (včasnost zpracování doručené registrované pošty)

Pokrývá klíčový příjem doručené registrované pošty z hlediska včasného předání všech dokumentů v určených termínech.

Podmínkou splnění je předání dokumentů ve spisové službě do určených termínů. U KPI je akceptovatelné zpoždění maximálně XY dokumentů a maximálně o XY minut v jednom dni.

Definice penalizace je zakotvená ve smlouvě.

Vyjádření v Reportu – zápis následujících hodnot:

Počet min zpoždění oproti požadovanému SLA.

Počet ks zpožděných dokumentů.

Data jsou získávána dle postupů uvedených v metodických pokynech.

Denní vyhodnocení

Každý den se vyhodnocuje interval zpožděný, vyjádřený v minutách a počet zpožděných ks dokumentů.

KPI není splněno, pokud byl nějaký dokument dodán se zpožděním větším než 60 minut.

KPI je akceptováno, pokud je zpožděno maximálně 5 dokumentů a to max do 60 minut.

KPI je splněno na 100 %, pokud nebyl žádný dokument dodán se zpožděním.

Ve smlouvě jsou přesně definovány klíčové ukazatele výkonnosti a jejich důležitost viz. tabulka níže.

Tabulka č. 5: SLA

| ID | Kategorie | Okruh služeb | Název procesu | Frekvence činností | Nezbytné vstupy | Kritérium měření | Ukazatel kvality | |
|----|-----------|--------------|---|--------------------|--|----------------------------|---------------------------------------|---|
| | | | | | | | Cílový | Minimální |
| 1 | KPI 1 | Příjem | Zpracování příchozí pošty registrované | denně | Dodávky dokumentů z ČP, kurýrů | Včasnost předání dokumentů | 100% v D+0 | --- |
| 2 | KPI 2 | Výprava | Distribuce dokumentů koncovým adresátům | denně | Dodávky dokumentů z ČP, kurýrů, interní pošty a okénka | Včasnost předání dokumentů | 100% dle termínů jednotlivých priorit | 5 dokumentů a zpoždění 45 min. v jednom kal. měsíci |

Zdroj: interní zdroj firmy

5. Vyhodnocení

5.1 Oblast centrální reprografie

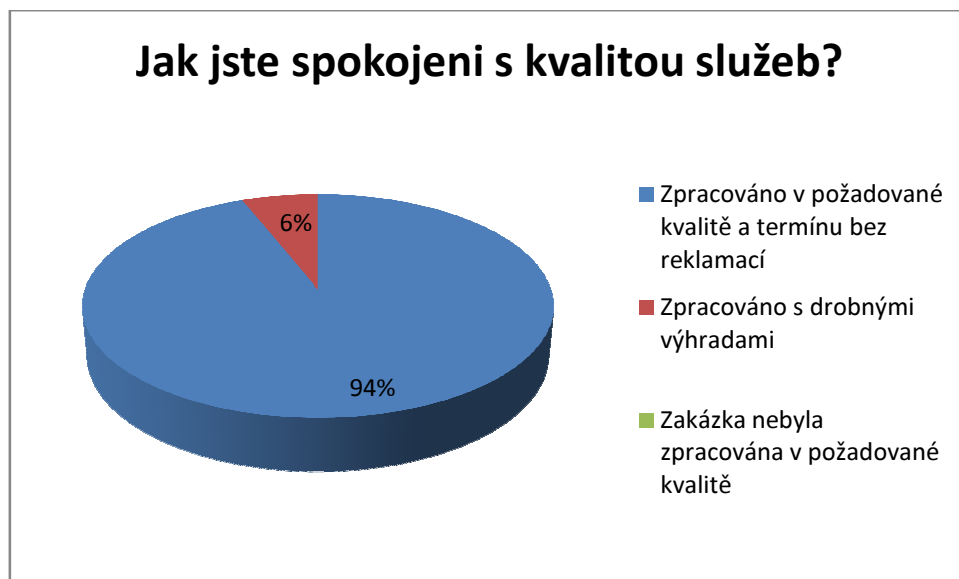
Vyhodnocení ankety

Pro účely této práce byly osloveny 2/3 zákazníků společnosti, aby bylo dosaženo větší vypovídací schopnosti dané ankety.

Společnost rozeslala prostřednictvím emailové komunikace anketu na zjištění spokojenosti zákazníků. Anketu adresovala zákazníkům, kterým poskytuje reprografické služby, protože tito zákazníci mají se službou zkušenost a jejich zpětná vazba může pomoci k jejímu zlepšení. Odpovědnými osobami jsou lidé na pozici projektový manažer facility managementu. Bylo osloveno 125 zákazníků společnosti využívající reprografické služby. Dotazník zodpovědělo 85 klientů, návratnost je tedy 68 %.

Otázka č. 1

Graf č. 1 – Spokojenost s kvalitou služeb



Zdroj: Vlastní šetření

(Hodnoty v procentech jsou zaokrouhleny na desetinná místa)

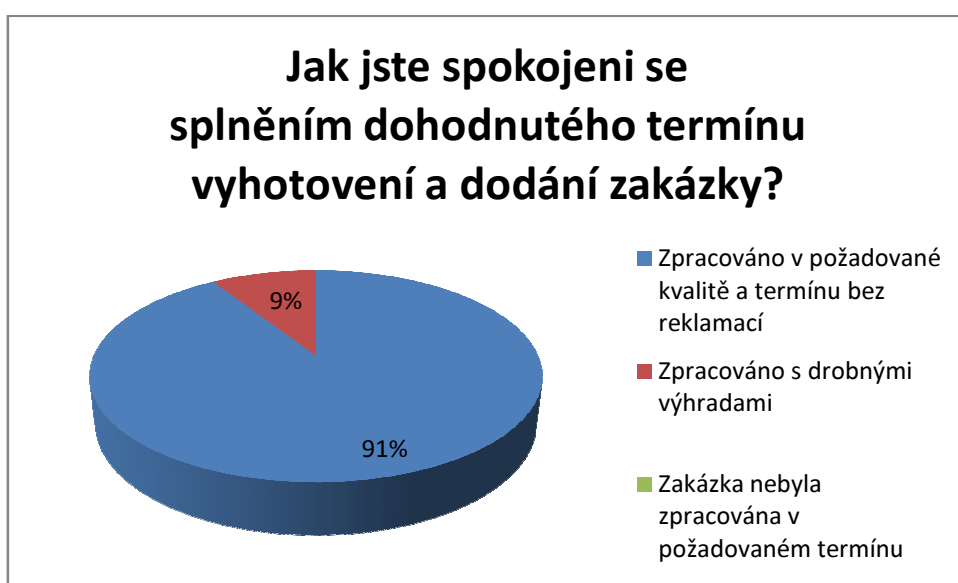
V první otázce je zjišťováno, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Z odpovědí vyplývá, že celých 92 %, což je 80 zákazníků je s kvalitou služeb spokojeno a jen 8 % tedy 5 zákazníků má drobné výhrady. Možnost

odpovědi, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě nevybral nikdo z dotazovaných.

Pomocí aritmetického průměru odpovědí zákazníků je zjištěno, že spokojenost zákazníků s kvalitou služeb je 99 %.

Otázka č. 2

Graf č. 2 – Spokojenost se splněním termínu vyhotovení a dodání zakázky



Zdroj: Vlastní šetření

(Hodnoty v procentech jsou zaokrouhleny na desetinná místa)

Druhá otázka je zaměřena na termín vyhotovení a dodání zakázky. 88 % neboli 75 dotazovaných odpovědělo, že zakázka byla splněna v požadovaném termínu a kvalitě bez reklamací a 12 %, což je 10 respondentů, má drobné výhrady. Opět žádný ze zákazníků nevybral třetí možnost odpovědi a tedy, že zakázka nebyla zpracována v požadovaném termínu.

Aritmetickým průměrem odpovědí zákazníků, je zjištěno, že jejich spokojenost se splněním dohodnutého termínu vyhotovení a dodání zakázky je 98 %

Otázka č. 3

Graf č. 3 – Spokojenost s přístupem pracovníků centrálního reprotřediska



Zdroj: Vlastní šetření

(Hodnoty v procentech jsou zaokrouhleny na desetinná čísla)

Ve třetí otázce je zjišťována spokojenost zákazníků se zaměstnanci společnosti. 96 % neboli 82 dotazovaných je spokojeno s jejich proaktivitou a ochotou. 4 % představující 3 respondenty mají drobné výhrady k přístupu zaměstnanců a nikdo ze zákazníků nemá pocit, že zaměstnanci neposkytují informace a zpětnou vazbu, ani, že by byli nedbalí a bez zájmu.

Aritmetickým průměrem je zjištěno, že spokojenost zákazníků s přístupem pracovníků centrálního reprotřediska je 99,5 %

Z výše uvedené ankety vyplývá, že zákazníci jsou s poskytovanými službami spokojeni a z dostupných otázek není možné zjistit, jaké mají výhrady a co je možné stále zlepšovat.

5.2 Projekty cílené na zpracování dodavatelských faktur

Průběh zpracování

Po uzavření smlouvy, definovaných SLA a technické specifikaci jsou dokumenty průběžně zpracovávány ve specializovaném středisku Canon CZ. Dokumenty jsou zpracovávány na denní bázi a průběžně předávány zákazníkovi prostřednictvím zabezpečeného přenosu dat na serveru společnosti.

Před uzavřením smlouvy jsou definovány konkrétní parametry SLA s navrhovanými sankcemi (tabulka v příloze)

- Kvalita naskenované image – požadavek 100% plnění, sankce v Kč za nekvalitně naskenovanou fakturu
- Naskenovaný doklad nebo jeho část má špatnou orientaci textu – požadavek 99% plnění, sankce v Kč za jednu stranu
- Kvalita vytěžených dat – požadavek 99,5% plnění, sankce v Kč za nedodržení smluvního ukazatele
- Naskenovaný dokument (soubor) má chybný výstupní formát – požadavek 100% plnění, sankce Kč za dokument
- Naskenovaný dokument – požadavek 100% plnění, sankce Kč za dokument
- Naskenovaný dokument (soubor) má chybný název - 100% plnění, sankce Kč za dokument
- Ztráta dokumentu - 0% plnění, sankce v Kč za každý prokazatelně ztracený dokument
- Doba zpracování – požadavek 99,5% plnění, sankce v Kč za každý započatý den prodlení

Kontrola plnění smluvních parametrů ze strany zákazníka

Každý měsíc, respektive první následující pracovní den po měsíci, ve kterém zpracování probíhalo, je automaticky vygenerován report obsahující veškeré potřebné údaje související se zpracováním. Tento report se stává přílohou k pravidelné měsíční fakturaci.

Na základě průběžně předávaných dat a reportů je zákazník schopen provádět kontrolu nad validitou jejich předání. Tuto kontrolu provádí ve vlastní režii a se svými systémovými nástroji. Reporty ze strany zákazníka jsou zasílány na dedikovanou emailovou adresu. Četnost zasílaných reportů závisí na časových možnostech zákazníka.

Klient zašle report zpracovaných záznamů

Tabulka č. 6: Report zpracovaných záznamů

| 818 Registrované záznamy | | | |
|--|---|---|--|
| 349 Záznamy o hlavičkových indexech | | | |
| 469 Záznamy týkající se vytěžených údajů | | | |
| Záznamy, které mají být ověřeny = záznamy týkající se hlaviček indexů | | | |
| Nesprávný index | Nesprávně vytěžené (počet dokumentů) | Správně vytěžené (počet dokumentů) | Není možné ověřit (počet dokumentů) |
| Kód společnosti | 0 | 5 | |
| Typ dokumentu | 2 | 2 | 1 |
| Hrubé množství | 9 | 4 | |
| Množství faktur | 11 | 3 | 4 |
| Datum vystavení | 3 | 1 | |
| Číslo faktury | 3 | 3 | 4 |
| Měna faktury | 16 | 0 | 1 |
| Číslo objednávky | 3 | 193 | 37 |
| DPH | 3 | 1 | |
| Prodejce | 12 | 17 | 6 |
| Celkem | 62 | 229 | 53 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazník zašle report, ve kterém uvede údaje, které jsou podle něj zpracovatelem špatně vytěžené. Poukazuje na chyby, které je nutno prověřit, protože zákazník zahrnuje i údaje, které se týkají jiného období nebo chybou nejsou.

Při kontrole bylo zjištěno, že 71 % nahlášených problémů nejsou skutečnou chybou, ale jsou dodávány správně. Ve většině případů se jedná o číslo objednávky. Zákazník si musí interně nejprve zkontrolovat, co se děje v procesu stažení dokumentu a správně faktury importovat. Dalším velkým problémem je, že hlášené problémy se netýkají období, za které je sestaven report. V několika případech je nesprávný kód společnosti, ale opět se jedná o chybu zákazníka, protože dodavatel zaslal fakturu na nesprávnou emailovou adresu.

Po kontrole zpracovatelem vzniká report nový.

Tabulka č. 7: Upravený report zpracovaných záznamů

| 29 Registrované záznamy 23 Záznamy o hlavičkových indexech 6 Záznamy týkající se linek | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Záznamy, které mají být ověřeny = záznamy týkající se hlaviček indexů | | | |
| Nesprávný index | Nesprávně vytěžené (počet dokumentů) | Správně vytěžené (počet dokumentů) | Není možné ověřit (počet dokumentů) |
| Kód společnosti | | | |
| Typ dokumentu | | | |
| Hrubé množství | | | |
| Množství faktur | | | |
| Datum vystavení | | | |
| Číslo faktury | | | |
| Měna faktury | | | |
| Číslo objednávky | 9 | 11 | 20 |
| DPH | | | |
| Prodejce | | 3 | 3 |
| Celkem | 9 | 14 | 23 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Kroky na straně zpracovatele:

Následně musí zpracovatel posoudit, zda zákazníkem uvedená špatně rozpoznaná pole, jsou opravdu chybně vytěženými a předanými údaji a vypočítá se procentuální chybovost (vyhodnocení reklamace).

Pokud zákazník špatně vyhodnocuje správnost vytěžených údajů, je s ním průběžně tato činnost komunikována a vysvětlena.

Tabulka č. 8: Report záznamů ze sledovaného období

Záznamy, které mají být zahrnuty v % správnosti pro období 201609

| Nesprávný index | Nesprávné – potvrzeno (počet dokumentů) | Nesprávné – potvrzeno (počet dokumentů) | Celkem (počet dokumentů) |
|------------------|---|---|--------------------------|
| Kód společnosti | | | 0 |
| Typ dokumentu | 1 | | 1 |
| Hrubé množství | | | 0 |
| Množství faktur | 7 | | 7 |
| Datum vystavení | 2 | | 2 |
| Číslo faktury | 1 | | 1 |
| Měna faktury | 8 | | 8 |
| Číslo objednávky | 3 | 9 | 12 |
| DPH | 3 | | 3 |
| Prodejce | 11 | | 11 |
| Celkem | 36 | 9 | 45 |

Zdroj: Vlastní zpracování

| | |
|---|--------|
| Počet dokumentů dodaných v období 201609 | 9731 |
| Počet nesprávně dodaných dokumentů k 201609 | 45 |
| Korektnost v % | 99,54% |

Na základě překročených SLA parametrů je případně zákazníkovi v následujícím fakturačním termínu poskytnuta sleva ze zpracování (uplatnění sankcí vyplývajících ze smluvních parametrů SLA).

Z výše uvedených hodnocení reklamací vyplývá, že zákazník a zpracovatel nemají přesně definované hodnoty, které je možné považovat za chyby a tím dochází k nejasnostem v reportech a ty je nutné několikrát upravovat než vznikne odpovídající podoba reklamovaných údajů.

5.3 SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina)

Vyhodnocení schůzky s klientem

Byla uskutečněna schůzka s vedoucí podatelny společnosti XY. Setkání probíhalo v prostorách podatelny, aby bylo možné projít jednotlivé kroky zpracování v reálném provozu. Schůzka probíhala formou nestrukturovaného rozhovoru. Zákazník se zpracovatelem prošli jednotlivé části smlouvy SLA a došli k závěru, že spolupráce probíhá dle požadavků klienta pouze s drobnými výhradami. Byla zjištěna jedna zásadní výjimka, kdy došlo k porušení požadavků uvedených ve smlouvě.

Výsledek z jednání se zákazníkem

SLA byly plněny téměř bez problémů, s výjimkou porušení bodu 18-KPI, neboli nebyla zpracována datová zpráva vysoké priority.

Hodnocení KPI's:

Výkon odpovídal nastaveným limitům s jedním porušením KPI 1

Incidenty:

Porušení KPI 1 – Příjem T1-4 -pozdní předání datových zpráv vysoké priority

Pokuta:

Je stanovena v konkrétních částkách, ale z důvodu mlčenlivosti není možné uvést přesnou hodnotu, která je uvedena ve smlouvě.

Činnosti:

Podrobnosti incidentu

- dne 16.6. nebyly zpracovány datové zprávy vysoké priority v daný čas dle priorit - porušení KPI 1 –Příjem T1-4(včasnost zpracování DZ prioritních dokumentů) dle rozpisu:

Tabulka č. 9: Report zpracovaných datových zpráv

| 16.6. | Celkový počet | Zpožděno | % zpožděných |
|-----------------------------|---------------|----------|--------------|
| Express + Neurčeno D+0 H8+1 | 66 | 14 | 21% |
| Vysoká D+0 H8+2 | 48 | 5 | 10% |
| Střední D+0 H8+3 | 80 | 17 | 21% |
| Typ1 Exekuce D+0 H8+1 | 170 | 46 | 27% |
| Typ2 Exekuce D+0 H8+2 | 52 | 47 | 90% |
| | 416 | 129 | 31% |

Zdroj: Interní zdroj firmy

Dne 30. 7. vznikl další incident dvou nezpracovaných datových zpráv vysoké priority.

Řešeno smluvní pokutou dle smlouvy o poskytování administrativních služeb podatelny a výpravny.

Z hodnocení schůzky s klientem není patrné, jak schůzka probíhala, ale je pouze zjištěno k jakým incidentům došlo.

Co se týká formy hodnotící schůzky s klientem, zdá se být až moc neformální, přece jen jde o profesionální vztah a ten má mít určitá pravidla. Celá schůzka je vedena formou nestrukturovaného rozhovoru, a jelikož je vedena v přátelském duchu je možné že tazatel může opomenout nějakou významnou informaci. Výsledkem je sice shrnutí z dané schůzky, ale nemusí být kompletní.

Služba je jinak vykonávána svědomitě se vstřícným přístupem jak ke klientovi, tak ke gestorovi služby a jednotlivé provozní problémy jsou řešeny na pravidelných měsíčních jednáních k oboustranné spokojenosti.

5.4 Posouzení hodnocení projektů

Společnost hodnotí jednotlivé projekty individuálně podle toho, kdo je za něj zodpovědný. Hodnotitelé se u každého projektu zaměřují pouze na jednu metodu hodnocení.

V případě dotazníkového šetření mohou dosáhnout požadovaného výsledku, ale je nutné si uvědomit, že zaměření pouze na 3 oblasti otázek, i když nejvýznamnějších, neposkytne společnosti vypovídající zpětnou vazbu. Když zákazníkovi nedají možnost vyjádřit se k něčemu, s čím není spokojený, odpoví pouze na otázky, které dostane. Pokud je v dotazníku otevřená otázka typu: Pokud nejste s něčím spokojen, uveďte konkrétní příklad. Zákazník se alespoň zamyslí, jestli opravdu nechce nějakou službu dostávat v lepší kvalitě.

Oblast reklamací je velmi chaotická a složitá. Zpracování reportu za jednoho zákazníka trvá několik hodin, protože výstup ze systému je nepřehledný a je snadné něco přehlédnout. Zpracovatel získá pouze informaci, které údaje jsou zpracovány špatně, ale to nevypovídá o celkovém poskytování dané služby. Neví do jaké míry je zákazník spokojen a kdy už uvažuje o změně dodavatele.

Hodnotící schůzka s klientem je v podstatě povídání dvou kolegů, i když je každý z jiné firmy, ale spolupracují již několik let, takže rozhovor je velmi neformální a působí tak, že ani jeden z přítomných nechce hledat výrazné nedostatky. Na jednu stranu je neformálnost přínosem pro zjištění informací, které se ve striktně formálním setkání nezjistí, například zákazník nemá strach říct, když je s něčím nespokojen, ale v některých případech se téma rozhovoru odkloní od sledovaného problému.

Společnost musí uvažovat nad kombinací některých metod hodnocení, aby pro ni byl výsledek použitelný pro udržování a neustálé zlepšování svých služeb.

Po vyhodnocení všech třech projektů lze konstatovat, že hodnocení společnosti není dostatečné a nemá potřebnou vypovídací schopnost.

6. Vlastní návrh

6.1 Oblast centrální reprografie

Z uvedené ankety vyplývá, že zákazníci jsou téměř stoprocentně spokojeni s poskytovanými službami, ale již není jasné, s čím spokojeni nejsou. Z odpovědí je patrné pouze to, že u první otázky je nespokojeno 7 %, u druhé 8,5 % a u třetí 4 %. Jde sice jen o drobné výhrady, ale proč nezjistit o co se jedná a zkusit se těchto nedostatků zbavit.

Nová navrhovaná anketa:

1. Jak jste spokojeni s kvalitou služeb?
2. Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.
3. Pokud uvádíte, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě, uveďte konkrétní důvod.
4. Jak jste spokojeni se splněním dohodnutého termínu vyhotovení a dodání zakázky?
5. Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.
6. Pokud uvádíte, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě, uveďte konkrétní důvod.
7. Jak jste spokojeni s přístupem pracovníků centrálního reprostřediska?
8. Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.
9. Pokud uvádíte, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě, uveďte konkrétní důvod.
10. Chcete na poskytované službě něco změnit či vylepšit? Pokud ano, uveďte konkrétní příklad.

Hodnocení ankety má na starosti projektový manager Facility managementu.

Navržený dotazník byl zaslán stejným zákazníkům jako předešlá anketa, ale jelikož zákazníci jsou zvyklí na ni odpovídat maximálně dvakrát ročně, byla návratnost v tak malém časovém horizontu pouze necelých 20 %. Proto byl dotazník zaslán na zbývajících třetinu zákazníků, která ještě nebyla oslovena. Bylo rozesláno 57 dotazníků a úspěšně se jich navrátilo 34. Návratnost je tedy 60 %

Otázka č. 1

Graf č. 4: Kvalita služeb



Zdroj: vlastní zpracování

(Hodnoty v procentech jsou zaokrouhleny na desetinná místa)

Na první otázku odpovědělo 94 %, což odpovídá 32 zákazníkům, že vše bylo zpracováno v požadované kvalitě i termínu. 2 zákazníci neboli 6 % uvedlo odpověď zpracováno s drobnými výhradami a právě těchto 6 % odpovídalo na druhou otázku.

Aritmetickým průměrem bylo zjištěno, že spokojenost zákazníků s kvalitou služeb je 99 %

Otázka č. 2

Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.

V předchozí otázce uvedli 2 zákazníci odpověď zpracováno s drobnými výhradami.

První zákazník nebyl spokojen s kvalitou použitého papíru.

- Tomuto problému lze předejít již při definování zakázky. Je nutné si specifikovat jednotlivé části objednávky a pokud má zpracovatel pocit, že zákazník nevolí

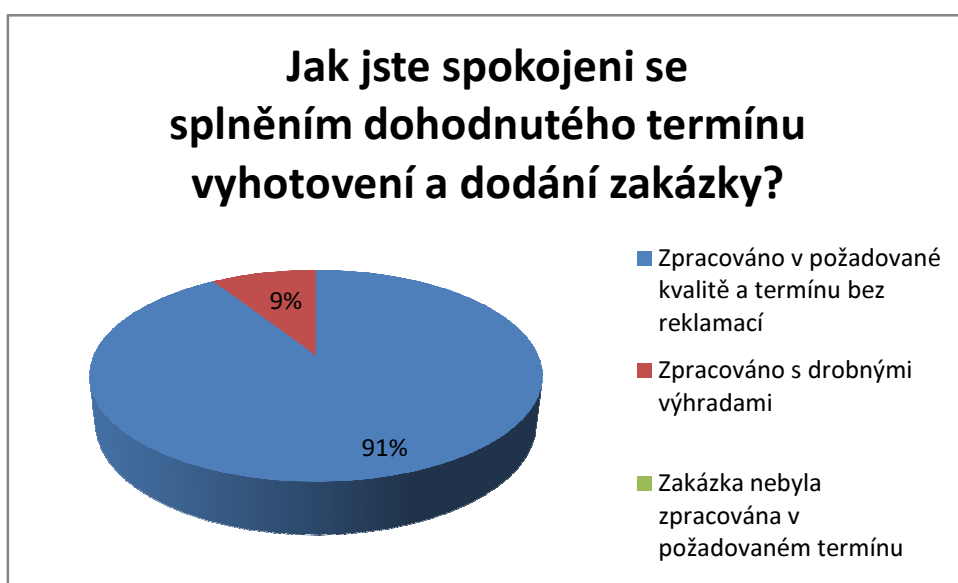
správnou variantu, v tomto případě kvalitu papíru, musí to s ním diskutovat a v případě, že bude souhlasit doporučit mu to, co je podle něj pro zákazníka nejlepší, ale pokud zákazník trvá na svých požadavcích musí mu vyhovět.

Druhý zákazník uvedl, že mu nevyhovuje odstín barev

- V tomto případě je důležité, aby si zákazník odsouhlasil náhled zakázky a tím se předešlo případným nedorozuměním.

Otázka č. 3

Graf č. 5: Termín vyhotovení zakázky



Zdroj: vlastní zpracování

(Hodnoty v procentech jsou zaokrouhleny na desetinná místa)

Na otázku týkající se termínu zakázky odpovědělo 91 % (31 zákazníků), že vše bylo zpracováno v požadované kvalitě a termínu bez reklamací. Pro účely zjišťování nedostatků jsou v tuto chvíli důležití zákazníci, kteří odpověděli zpracováno s drobnými výhradami. Těchto 9 % (3 zákazníci) odpovídalo na následující otázku.

Pomocí aritmetického průměru bylo zjištěno, že spokojenost zákazníků s plněním dohodnutého termínu vyhotovení a dodání zakázky je 98,7 %

Otázka č. 4

Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.

V předchozí otázce odpověděli 3 zákazníci zpracováno s drobnými výhradami

V prvním případě šlo o krátké zdržení zapříčiněné tím, že se zákazník a zpracovatel nedohodli na konkrétní hodině předání zakázky, ale pouze na dni.

- V tomto případě se jedná o drobné nedorozumění a je nutné takovým případům předcházet a přesně si specifikovat podmínky předání zakázky.

V druhém případě šlo o dvoudenní zpoždění z důvodu, že zákazník chtěl ještě poupravit svou objednávku.

- U požadavků na úpravu nebo změnu objednávky se musí brát v úvahu, kdy zákazník změnu oznámí, o jak rozsáhlou změnu se jedná a zda není nutné datum předání posunout.

Ve třetím případě došlo ke zdržení z důvodu onemocnění zaměstnance na straně zpracovatele. V tomto případě jde o chybu zpracovatele, který nedokázal včas nahradit svého zaměstnance.

- Zákazníkovi byla udělena sleva z celkové ceny zakázky

Otázka č. 5

Graf č. 6: Přístup pracovníků centrálního reprotřediska



Zdroj: vlastní zpracování

(Hodnoty v procentech jsou zaokrouhleny na desetinná místa)

Na otázku týkající se přístupu pracovníků centrálního reprostřediska odpovědělo 97 %, což je 33 zákazníků, že jsou proaktivní a ochotní. Pouze 3 %, v tomto případě jde pouze o jednoho zákazníka, který má drobné výhrady k jejich přístupu. Tento zákazník odpovídal na následující otázku.

Prostřednictvím aritmetického průměru bylo zjištěno, že spokojenost zákazníků s přístupem pracovníků centrálního reprostřediska je 99,6 %

Otázka č. 6

Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.

V předchozí otázce uvedl jeden zákazník odpověď mám drobné výhrady k přístupu zaměstnanců.

Zákazník uvedl, že mu pracovník reprostřediska nebyl schopen poradit i když jde o stálého zákazníka, který má pravidelné objednávky.

- Jde o chybu zpracovatele. Šlo o nového zaměstnance a nebyl schopen poradit zákazníkovi s ohledem na předešlé zakázky, protože nebyl dostatečně zaškolen.

Žádný zákazník neodpověděl, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě či termínu, ani že zaměstnanci reprostřediska jsou neochotní, neposkytují informace a zpětnou vazbu nebo, že jsou nedbalí a bez zájmu, proto zde není uveden žádný konkrétní důvod větší nespokojenosti.

Původně byla do ankety zahrnuta i otázka týkající se ceny, protože je důležitým prvkem při hodnocení služeb, který zákazníky ovlivňuje.

Cena musela být z ankety vyřazena, protože nepatří mezi kritéria hodnocení spokojenosti zákazníka s poskytovanou službou, protože zakázky jsou získávány prostřednictvím tenderů, takže pokud společnost vyhraje tender, není již možné využívat spokojenost či nespokojenost s cenou k hodnocení samotné služby.

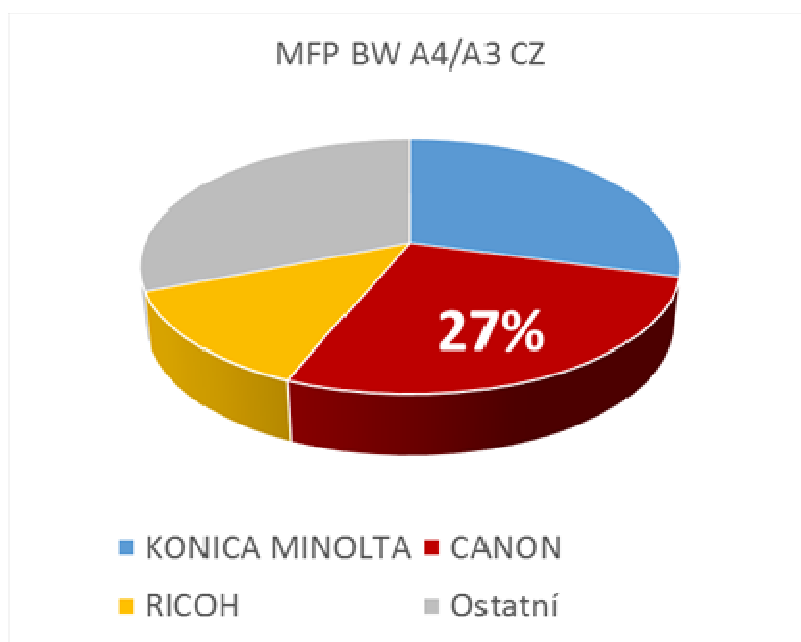
Každý měsíc dostává vedoucí útvaru Facility managementu přehled zpracovaných zakázek, informace o velikosti dat objednaných a dodaných v závislosti na použitém materiálu a ceny od odpovědné osoby. Z toho vyplývá, že vedoucí facility managementu získává přehled o nákladovosti jednotlivých nákladových středisek, v tomto případě útvarů

banky a může tak pozorovat náklady za příslušné měsíce a roky a lépe plánovat budoucí budget.

Z výše vyhodnoceného dotazníku spokojenosti vyplývá, že zákazníci jsou s poskytovanými službami a jejich kvalitou velmi spokojeni, ale společnost zjišťuje pouze spokojenost svých stávajících zákazníků. Pro neustálé zlepšování kvality je nutné zjišťovat i důvody proč někteří zákazníci už nadále nespolupracují se společností. Společnost musí brát v úvahu i oslovování nových klientů a zjišťování jejich požadavků, aby se mohla neustále rozšiřovat a zlepšovat.

Pro představu je přiložen graf, který zobrazuje podíl společnosti na trhu. Neexistuje žádný zdroj, který eviduje přímo podíl obsazenosti trhu, ale je zaznamenáno pouze obsazení zařízení společností na trhu.

Graf č. 7: Podíl společnosti na trhu centrální reprografie



Zdroj: Interní zdroj firmy

6.2 Projekty cílené na zpracování dodavatelských faktur

Čím více vlastních kontrolních mechanismů ze strany zákazníků, tím více podnětů ke zlepšení na straně zpracovatele, proto je velmi důležitá zpětná vazba od zadavatelů požadavků.

I když je na straně zpracovatele využíváno několik kontrolních systémů (například KOFAX ANALYTICS) a utilit (například naprogramování kontroly součtů) je systém naprogramován tak, aby, pokud si není na 100 % jist, že na pozadí rozpoznal příslušné pole nebo hodnotu, tak jej nabídl k verifikaci obsluze. Obsluhou je v tomto případě člověk a člověk není neomylný.

Vždy je zapotřebí kalkulovat s tím, že může nějakou chybu i přes kontrolu čtyř očí vygenerovat. Této potenciální chyby si následně ve svých systémech, například při zaúčtování faktury, musí všimnout zákazník.

Čím dříve si chyby všimne, tím dříve a lépe je možné riziko chyb eliminovat.

Způsoby eliminace chyb:

- 1) Systémové nástroje zpracovatele
- 2) Kontrolní naprogramované utility (například křížové kontroly oproti databázi)
- 3) Systém kontroly čtyř očí
- 4) Zpětná vazba od zákazníka

Z vyhodnocení reklamací klienta vyplývá, že zákazník a zpracovatel nemají přesně definované podmínky toho, co je možné považovat za chybu, proto je nutné si při definování zakázky určit jak má report chyb vypadat a jaké nedostatky je možné za chyby považovat.

Evidence reklamací je velmi složitým procesem. Sestavení reportu reklamací je z části vygenerováno systémem, ale z větší části je nutný lidský faktor. Ze systému se vyexportuje excel, který má 6 záložek a z nich musí pracovník na pozici process manager DCP sestavit ucelený a přehledný report, který je uveden v kapitole 5.2., což může vést k zanesení nějaké chyby, protože pracovník zpracovává report mechanicky a může něco přehlédnout.

Možností jak chybám předcházet je zavedení automatizovaného systému, který vypracuje report do příslušné podoby, ze které je možné již vyčíst konkrétní sledované chyby či reklamace. Je nutné zvážit, zda využít nějaký již na trhu existující program nebo jestli si nechat „vyrobit na míru“ nějaký specifický, který bude přesně vyhovovat podmínkám řešeného problému a v neposlední řadě je nutné zvážit, zda se tato investice společností finančně vyplatí. Co se týče hodin strávených nad sestavováním reportu pracovníka na pozici process manager DCP, může tento čas určitě využít efektivněji pro jinou důležitou činnost.

6.3 SLA pro oblast služeb podatelen a výpraven (bankovní skupina)

Doporučení pro eliminaci chyb:

- 1) Využití systémových nástrojů zpracovatele nebo zákazníka (například elektronická spisová služba, DMS).
- 2) Kvalitně proškolené lidské zdroje.
- 3) Zpětná vazba od zákazníka a následné proškolení HR, aby se chyba neopakovala.

Počet došlých datových zpráv se neustále zvyšuje a je tedy nutné zhodnotit, zda současný stav zpracování není nutné vylepšit s přihlédnutím na chybovost, která byla zjištěna na schůzce s klientem

Důležitým krokem je vytvoření jednoduchého manuálu pro potřeby podatelny. Jde o pravidla pro ruční zpracování datových zpráv, který dosud banka nemá k dispozici a noví zaměstnanci tak nemohou být kvalitně a rychle zaučeni. S přihlédnutím na rychle se měnící technologie je nutné hlídat aktuálnost dokumentu a pravidelně dělat revize.

Pozitivním zjištěním je, že stále klesá počet doručenek. Zásilky jsou ve velké míře zasílány doporučeně bez doručanky z důvodu snížení nákladů.

Dalším problémem, se kterým se banka potýká je, že nemá ze strany zpracovatele definován postup pro distribuci papírových dokumentů po bance.

Zásadní věcí, kterou by se společnost měla zabývat je kvalitní zaškolování svých zaměstnanců v oblasti počítačových dovedností, protože v dnešní době automatizace procesů se bez nich neobejdou.

Velmi diskutovaným bodem je, jak často provádět proces hodnocení úrovně služby. Zpracovatel uvádí, že ke kontrole má docházet 4x ročně, ale banka z důvodu náročnosti procesu prosazuje kontrolu pouze 1x ročně.

Z uvedených závěrů vyplývá, že základem je dostatečně zaučený personál, který bude mít k dispozici manuály, aby mohl dostatečně kvalitně provádět svou práci. Pracovníci musí několikrát denně zajišťovat kontrolu datových schránek, aby nedocházelo ke zpoždění ve zpracování, protože v případě včasného zpracování prioritních datových zpráv nebude docházet k rozsáhlým incidentům, ať už ze strany banky nebo jejich zákazníků.

V neposlední řadě se musí zpracovatel a zákazník dohodnout na četnosti hodnocení služby. S ohledem na zjištěné informace, by měla hodnotící schůzka probíhat minimálně jednou ročně a v případě potřeby se dohodnout na mimořádné schůzce.

Pro zefektivnění hodnotících schůzek musí společnost uvažovat nad sestavením konkrétní podoby, jak má rozhovor probíhat. Lepší než nestrukturovaný rozhovor, který se může stočit úplně k jinému tématu, jelikož probíhá velmi neformálně je částečně strukturovaný, který umožní tazateli určitou volnost při pokládání doplňujících otázek, ale bude ho udržovat v určité struktuře rozhovoru.

6.4 Zhodnocení návrhů

Společnost návrhy zvažuje a nejlépe z nich vychází možnost rozšíření dotazníkového šetření. Chce si vytvořit nové dotazníky i pro další projekty, u kterých nemá zpětnou vazbu od klientů a uvažuje, že osloví některé z bývalých zákazníků, kvůli zjištění, co zapříčinilo, že již se společností nechtějí nadále spolupracovat.

Ještě je nutné zvážit, zda v některých případech není lepší volnou osobní dotazování, které umožňuje rychlou zpětnou vazbu a v případě nejasností upřesnění otázky či odpovědi.

Proces hodnocení reklamací již společnost řeší delší dobu, ale stále není přesvědčena, že investování do propracovanějšího systému zpracování reklamací je dobrý nápad. Nadále uvažuje nad jinými způsoby zefektivnění vyhodnocování reklamací jako je například přesnější specifikace se zákazníkem a s tím spojené jednoduché proškolení.

U hodnotící schůzky s klientem je společnost rozhodnuta nadále pokračovat v nezměněné podobě, protože zpracovatel je neustále přítomen na pracovišti zákazníka a v případě potřeby je možné problém řešit operativně. Hodnocení ze schůzky je tedy jen určitým formálním dokumentem, který si zákazník vyžádal.

Po provedení návrhů na možné zlepšení hodnocení jednotlivých projektů lze konstatovat, že do určité míry mohou být tato doporučení přínosem pro společnost, protože je ochotna uvažovat nad určitou kombinací metod, které již v současnosti využívá, ale neplánuje momentálně zavádět žádné další prostředky pro zjišťování spokojenosti svých zákazníků.

Společnost má nastavené určité prioritní procesy a nechce je za žádnou cenu měnit. Na jedné straně řeší, zda se jí to finančně vyplatí a na druhé chce poskytovat kvalitní služby a mít spokojené zákazníky.

7. Závěr

Spokojenost zákazníků je jedním z hlavních cílů společností, proto se snaží neustále zlepšovat kvalitu svých produktů či služeb. Pro udržení svých zákazníků je důležité monitorovat jejich spokojenost, aby společnost mohla včas zasáhnout, kdyby docházelo ke snižování kvality.

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení kvality služeb. Teoretická část se zabývá definováním podstatných pojmů potřebných k pochopení daného tématu, jako je kvalita, služba, řízení jakosti, spokojenost zákazníků a management jakosti.

Praktická část se věnuje hodnocení řízení kvality služeb ve společnosti Canon CZ, která se zabývá především outsourcingem služeb a poradenstvím v oblasti práce s dokumenty, nákupem, prodejem a servisem vstupní a výstupní produkční techniky a foto video techniky.

Přesto, že společnost patří mezi nejsilnější podniky na trhu s digitální technologií, nesmí zapomínat na udržování a neustálé zlepšování kvality svých služeb.

Hlavním cílem práce bylo provést hodnocení řízení kvality služeb ve vybraných projektech společnosti Canon CZ. Cíle bylo dosaženo prostřednictvím vyhodnocení ankety spokojenosti zákazníků, reklamaci klienta a hodnotící schůzky s klientem.

Součástí práce je návrh pro optimalizaci řízení kvality jednotlivých projektů společnosti. Pro lepší zjištění spokojenosti zákazníků je navržen rozšířený dotazník spokojenosti zákazníků, pro zjednodušení vyhodnocování reklamací je doporučováno využití programu pro jednoduché zpracování reklamací a u hodnotící schůzky s klientem je navržen částečně strukturovaný rozhovor.

Výsledkem práce je, že zákazníci jsou se službami společnosti spokojeni, ale je nutné, aby společnost i nadále sledovala jejich míru spokojenosti. Hlavním zjištěným nedostatkem je, že společnost sleduje pouze stávající zákazníky a nové oslovuje jen v malé míře.

Společnost musí věnovat větší pozornost hodnocení spokojenosti klientů a lepšímu zaškolení svých zaměstnanců, aby nedocházelo k nedorozuměním při definování zakázek.

8. Seznam použitých zdrojů

BARTES, František. *Jakost v podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.

EVANS, J. R., LINDSAY, W. M. *The Management and Control of Quality*. 6. vyd. Mason: Thomson South-Western, 2005. 760 s. ISBN 0-324-20224-5

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 2.vyd. Praha: Albatros media 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

KOPEC, K., BALÍK, J. *Kvalitologie zahradnických produktů: nauka o hodnocení a řízení jakosti produktů a produkčních procesů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 171 s. ISBN 978-80-7375-198-2.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Grada publishing, 4. Vydání, 2007, s. 406 – 407. ISBN 978-80-247-1545- 2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Grada publishing, 2006, s. 69 – 109. ISBN 80-247-0966-X

MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. 1.vydání Praha: Victoria Publishing, 1988. 301 s. ISBN 80-901564-0-1.

NENADÁL, J., a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J., a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2.dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 282 s. ISBN 978-80-7261-071-6.

PLÁŠKOVÁ, A. *Jednoduché nástroje řízení jakosti II*. Vyd. 1. Praha: Decibel Production s. r. o., 2004. 72s. ISBN 80-02-01690-4.

PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-7226-543-1.

STAŇEK, M. Mezinárodní norma ISO 9001: pohled do historie a budoucnosti. *PERSPEKTIVY KVALITY*. 2013, 1, 48-50.

SUMMERS, D. C. *Quality*. 5th ed. Boston: Prentice Hall, c2010, 560 s. ISBN 978-0-13-159249-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Grada Publishing, 2008, s. 11-98.. ISBN 978-80-247-2721-9

VEBER, J., a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Internetové zdroje:

Išikawův diagram. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

Kontrolní tabulka. Google[online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZokHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#spf=1

Histogram. *Ikvalita*[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>

Vývojový diagram. *Ikvalita*[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>

Paretův diagram. Google[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=paret%C5%AFv+diagram&*&spf=545

Bodový diagram. Ikvalita[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=28>

Regulační diagram. Google[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SSAhXFFZoKHRLsBNA_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=regula%C4%8Dn%C3%AD+diagram&*&spf=771

Afinitní diagram. Google[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=afinitn%C3%AD+diagram&*&spf=877

Diagram vzájemných vztahů. Google[online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=diagram+vz%C3%A1jemn%C3%BDch+vztah%C5%AF&*&spf=1043

Systematický diagram. Google [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=systematick%C3%BD+diagram&*&spf=1209

Plošný diagram. Google [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=paprskov%C3%BD+diagram&*&spf=1715

Diagram PDPC. Google [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=diagram+pdpc&*&spf=2047

Išikawův diagram. Google [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=kontroln%C3%AD+tabulka&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNroXS0_7SAhXFFZoKHRLsBNAQ_AUIBigB&biw=1366&bih=622#tbm=isch&q=s%C3%AD%C5%A5ov%C3%BD+diagram&*&spf=2213

Logo. Canon [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z:
http://www.canon.cz/about_us/

Společnost Canon. Canon[online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z:
<http://www.canon.cz/>

9. Přílohy

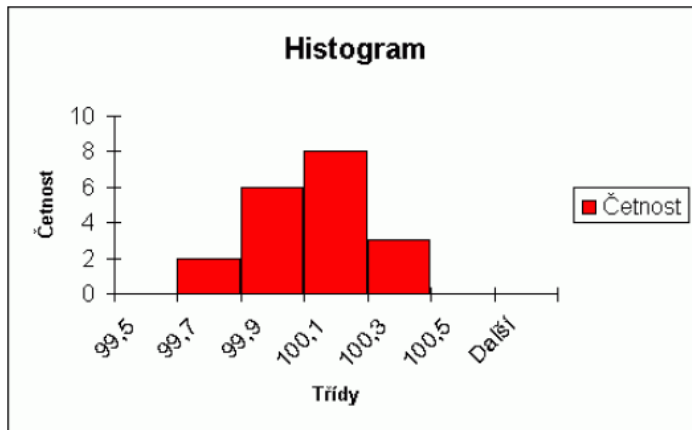
1. Obrázek: Kontrolní tabulka
2. Obrázek: Histogram
3. Obrázek: Vývojový diagram
4. Obrázek: Paretův diagram
5. Obrázek: Išikawův diagram
6. Obrázek: Bodový diagram
7. Obrázek: Regulační diagram
8. Obrázek: Afinitní diagram
9. Obrázek: Diagram vzájemných vztahů
10. Obrázek: Systematický diagram
11. Obrázek: Maticový diagram
12. Obrázek: Plošný diagram
13. Obrázek: Diagram PDPC
14. Obrázek: Síťový graf
15. Řídící struktura společnosti
16. Tabulka vytěžovaných údajů
17. Anketa spokojenosti
18. Dotazník spokojenosti

Kontrolní tabulka

| | | |
|-----------------------|-----------------|---------------|
| ČÍSLO VÝROBKU: | PRO-Z0035 | |
| INSPEKTOR: | Jan Novák | |
| DÁVKA: | LOT-200601-1234 | |
| SLEDOVÁNO OD: | 5.1.2006 | |
| SLEDOVÁNO DO: | 21.1.2006 | |
| VADA | VÝSKYT | CELKEM |
| škrábanec | | 23 |
| chybějící komponent | | 3 |
| nefunguje | | 12 |
| bublina v plastu | | 2 |
| teče inkoust | | 1 |
| ostatní | | 2 |

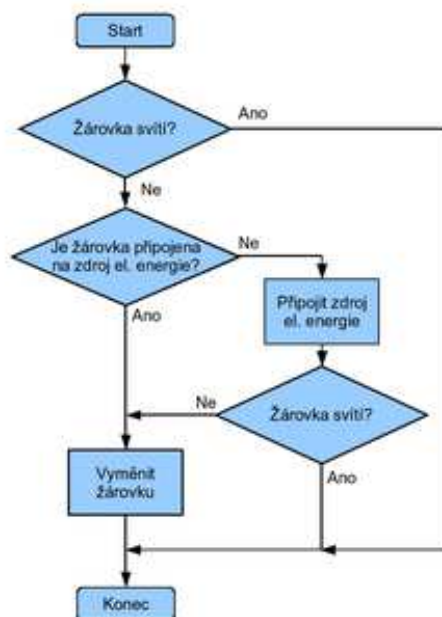
Zdroj: www.google.com

Histogram



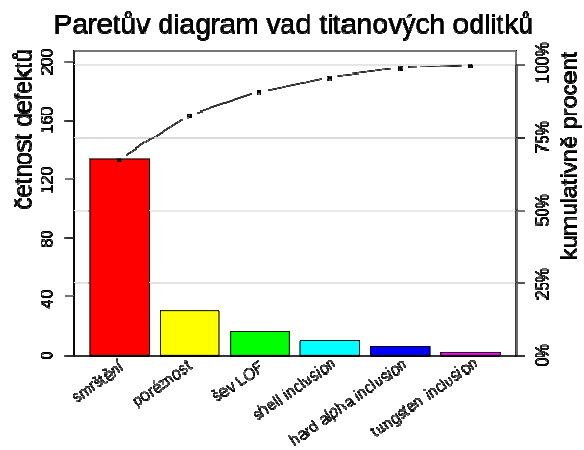
Zdroj: Ikvalita.cz

Vývojový diagram



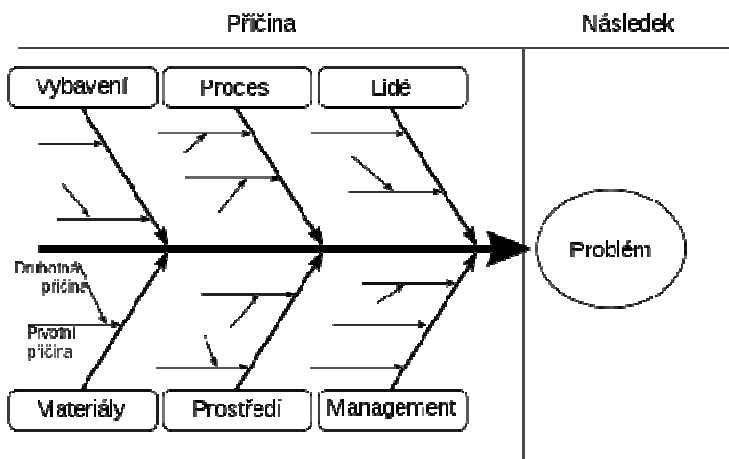
Zdroj: Ikvalita.cz

Paretův diagram



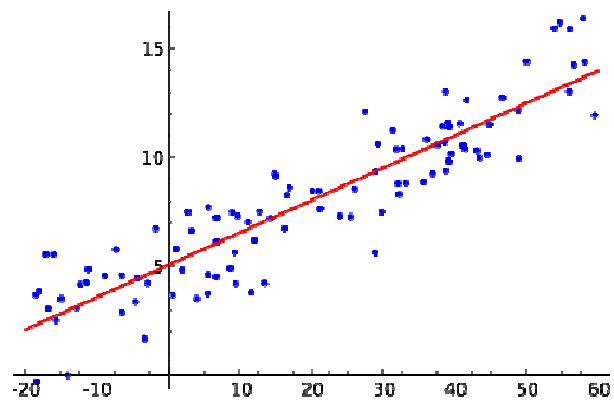
Zdroj: Google.com

Išikawův diagram



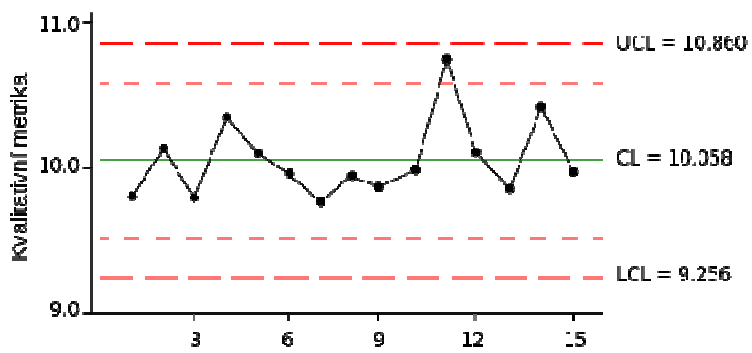
Zdroj: Managementmania.cz

Bodový diagram



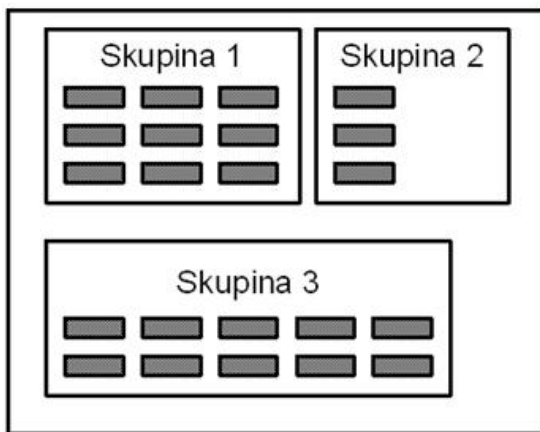
Zdroj: Ikvalita.cz

Regulační diagram



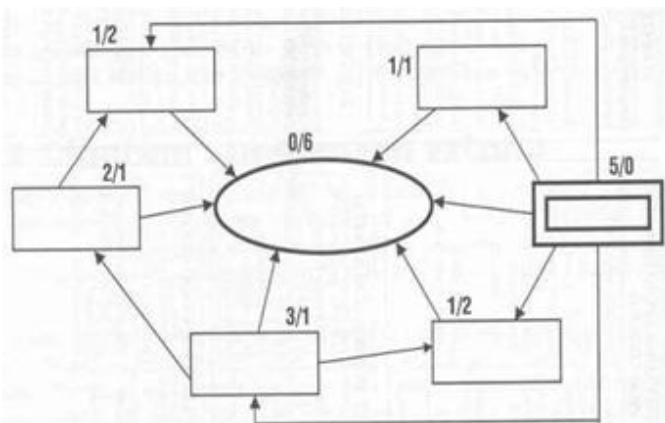
Zdroj: Google.com

Afinitní diagram



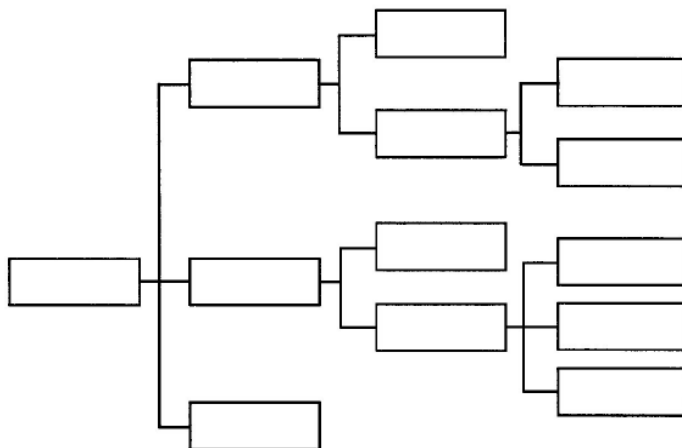
Zdroj: Google.com

Diagram vzájemných vztahů



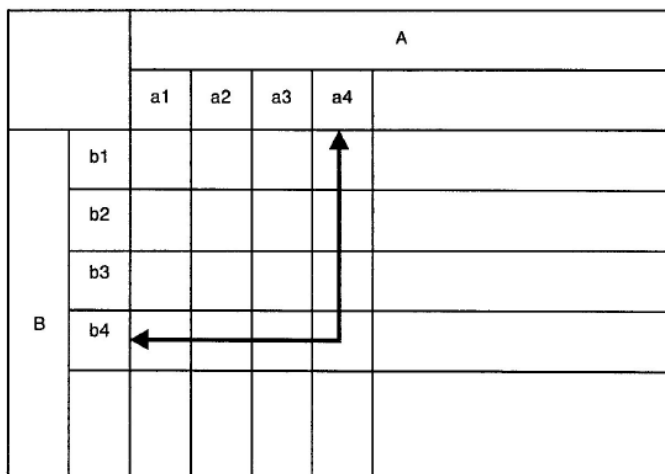
Zdroj: Google.com

Systematický diagram



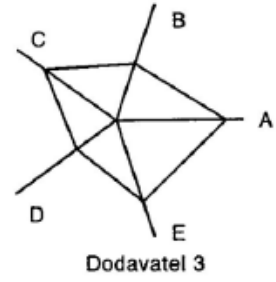
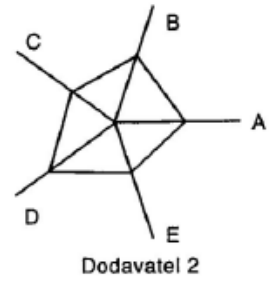
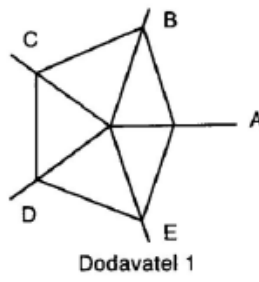
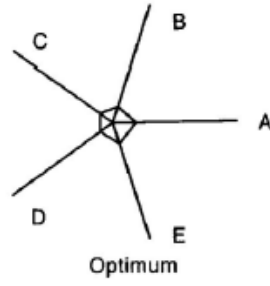
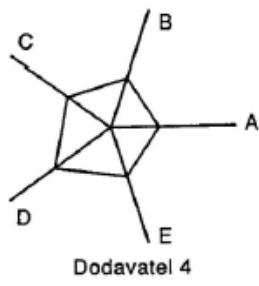
Zdroj: Google.com

Maticový diagram



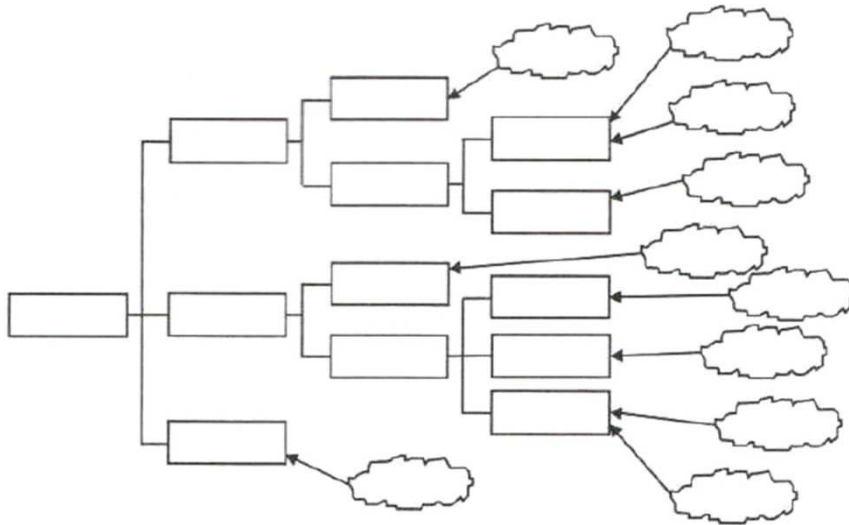
Zdroj: Nenadál a kol. 2008

Plošný diagram



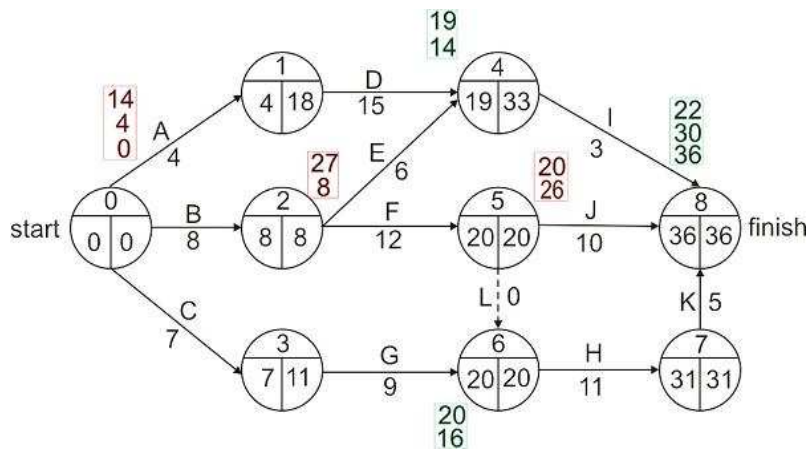
Zdroj: Google.com

Diagram PDPC



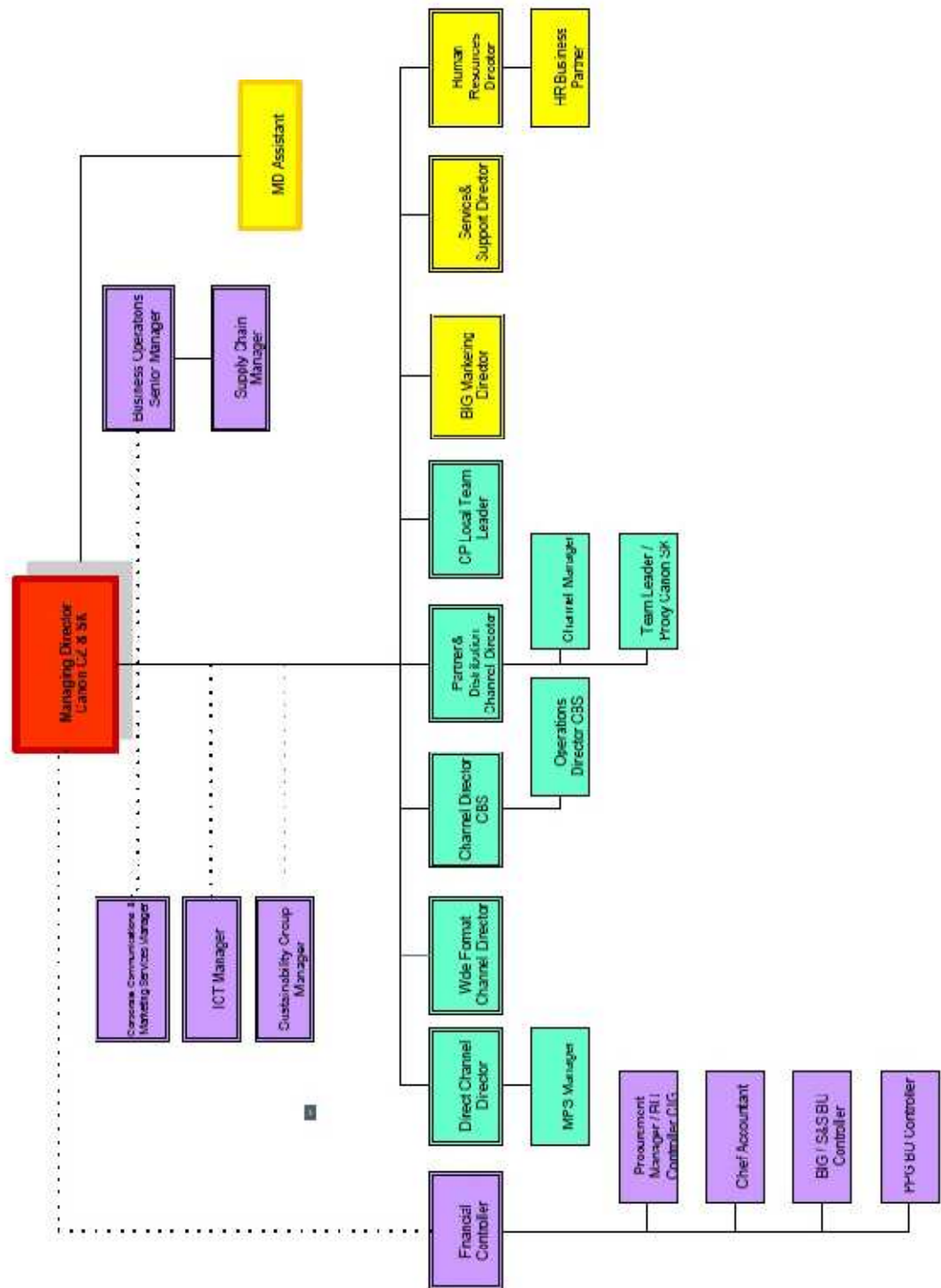
Zdroj: Google.com

Síťový graf



Zdroj: Google.com

Řídící struktura společnosti



Tabulka vytěžovaných údajů

| Accounting fields to be captured | | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|--------------|------------|-----------|----------|--|-------------|--|
| # | Field Name | Format | Max Length | Mandatory | Level | Business Rules | Exception | Description |
| 1 | Received Date | MMDDYYYY | 8 | Yes | Batch | Date Format | N/A | Date when document enters SRC workflow |
| 2 | Scan Date | MMDDYYYY | 8 | Yes | Document | Date Format | N/A | Date of file creation |
| 3 | Supplier ID | AlphaNumeric | 6 | Yes | Document | Database Lookup/Validation from Basware Companies Table Data | 999999 | ID/SAPID of the supplier from customers DB. |
| 4 | Supplier Address | AlphaNumeric | 20 | Yes | Document | Validated against customers DB | | Supplier address |
| 5 | Supplier City | AlphaNumeric | 20 | Yes | Document | Validated against customers DB | | Supplier city |
| 6 | Supplier VAT Number | AlphaNumeric | 10 | Yes | Document | Validated against customers DB | Leave Blank | Supplier VAT No. |
| 7 | Invoice Number | AlphaNumeric | 25 | Yes | Document | Max 25 characters | Leave Blank | Invoice number/delivery number |
| 8 | Purchase Order Number | Numeric | 8 | No | Document | Max 8 characters | Leave Blank | PO number only with correct format, possible to check against PO Master data |
| 9 | Document Type | AlphaNumeric | 2 | No | Document | Max 2 characters | Leave Blank | Type of document (Invoice, Creditnote...) |
| 10 | Invoice Date | MMDDYYYY | 8 | Yes | Document | Date Format | N/A | |
| 11 | Net Amount 0 | Numeric | 18 | Yes | Document | Amount Format | 0.00 | Amount with tax rate 0/without tax |
| 12 | Net Amount 1 | Numeric | 18 | Yes | Document | Amount Format | 0.00 | First amount without tax |
| 13 | Tax Rate 1 | Numeric | 18 | Yes | Document | Amount Format | 0.00 | First value of tax |
| 14 | Total amount 1 | Numeric | 18 | Yes | Document | Amount Format | 0.00 | First amount, tax included |

Header attributes

Anketa spokojenosti

1. Jak jste spokojeni s kvalitou služeb?
2. Jak jste spokojeni se splněním dohodnutého termínu vyhotovení a dodání zakázky?
3. Jak jste spokojeni s přístupem pracovníků centrálního reprostřediska?

Dotazník spokojenosti

1. Jak jste spokojeni s kvalitou služeb?
2. Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.
3. Pokud uvádíte, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě, uveďte konkrétní důvod.
4. Jak jste spokojeni se splněním dohodnutého termínu vyhotovení a dodání zakázky?
5. Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.
6. Pokud uvádíte, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě, uveďte konkrétní důvod.
7. Jak jste spokojeni s přístupem pracovníků centrálního reprostřediska?
8. Pokud uvádíte, že máte drobné výhrady, uveďte konkrétně jaké.
9. Pokud uvádíte, že zakázka nebyla zpracována v požadované kvalitě, uveďte konkrétní důvod.
10. Chcete na poskytované službě něco změnit či vylepšit? Pokud ano, uveďte konkrétní příklad.