

Zjištění míry spokojenosti zákazníků v rámci systému řízení kvality v mopas a. s.

Renáta Sedlářová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renáta SEDLÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **M081035**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Zjištění míry spokojenosti zákazníků v rámci systému řízení kvality v mopas a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu BP.

II. Praktická část

- V návaznosti na teoretické poznatky proveďte rozbor současného stavu v systému řízení kvality ve společnosti mopas a. s.
- Proveďte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.
- Realizujte dotazníkové šetření spokojenosti zákazníka.
- Na základě zjištěných dat uveďte návrhy a doporučení společnosti k optimalizaci a zdokonalení současného stavu v systému řízení kvality.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BRIŠ, P. Management kvality. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.

[2] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

[3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing : Strategie a trendy. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[4] KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[5] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Otto Michálek, CSc.
EXT.


Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

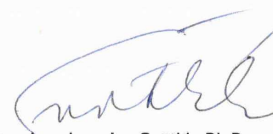
Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne 26. dubna 2011

Sedlářová Renáta

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zjištěním míry spokojenosti zákazníků v rámci systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 ve společnosti mopas a. s., Holešov. Cílem práce je zefektivnit zjišťování míry spokojenosti zákazníků ve společnosti. V teoretické části jsou interpretovány poznatky z oblasti kvality včetně metodiky měření spokojenosti zákazníků. V praktické části se nachází představení společnosti mopas a. s., analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Dále je zde analyzován současný proces implementace ISO požadavků a současné měření míry spokojenosti zákazníků. V závěru praktické části jsou popsány výsledné návrhy a doporučení společnosti.

Klíčová slova: systém řízení kvality, ČSN EN ISO 9001:2009, cíle kvality, SWOT analýza, marketingový výzkum, spokojenost zákazníka, dotazník.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with a customer satisfaction survey within the quality management system according to the standard CSN EN ISO 9001:2009 in mopas a. s., Holesov. The goal of this bachelor thesis is to improve customer satisfaction survey in the company. The theoretical part consists of the knowledge of quality including methodology of the customer satisfaction survey. The practical part is an introduction to the joint stock company mopas and an analysis of internal and external environment of the company. Furthermore, there is an analysis of the current process of ISO requirements implementation and current customer satisfaction survey. The conclusion of the practical part describes consequent proposals and recommendations to the company.

Keywords: quality management system, CSN EN ISO 9001:2009, quality goals, SWOT analysis, marketing research, customer satisfaction, questionnaire.

Je mou milou povinností touto cestou poděkovat všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracování mé bakalářské práce.

Především bych chtěla poděkovat svému vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Ottovi Michálkovi, CSc., certifikovanému auditorovi jakosti, za poskytnutí odborných rad a důležitých připomínek, které mi pomohly ve vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat také společnosti mopas, a. s. za poskytnutí interních materiálů, které jsem využila do této bakalářské práce.

Poděkování si zaslouží i konzultant bakalářské práce doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ HLAVNÍCH POJMŮ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	12
1.1 KVALITA A JEHO POJETÍ.....	12
1.2 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY	12
1.3 KONCEPCE SYSTÉMŮ KVALITY	12
1.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	13
1.5 STRUKTURA NOREM ISO ŘADY 9000.....	13
1.5.1 ISO 9000:2005 (ČSN EN ISO 9000:2006)	13
1.5.2 ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009)	13
1.5.3 ISO 9004:2000 (ČSN EN ISO 9004:2002)	13
1.6 IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	13
1.7 CERTIFIKACE	14
1.8 AUDITY SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	15
1.8.1 Interní audit	15
1.8.2 Dozorový audit	15
1.8.3 Recertifikační audit	15
2 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ČSN EN ISO 9001:2009	16
2.1 OSM KLÍČOVÝCH ZÁSAD MANAGEMENTU KVALITY	16
2.2 STRUČNÝ PŘEHLED POŽADAVKŮ ISO 9001	17
2.3 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	18
3 MARKETING V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	19
4 MĚŘENÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	20
4.1.1 Reklamace	20
4.1.2 Spokojenost zákazníka	21
4.1.3 Loajalita zákazníka.....	21
4.1.4 Metodika měření spokojenosti zákazníků	21
5 SWOT ANALÝZA	22
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	23
6.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	23
6.1.1 Definice problému a stanovení cílů výzkumu	23
6.1.2 Vytvoření plánu získání informací	23
6.1.3 Implementace plánu, sběr a analýza dat	24
6.1.4 Interpretace a sdělení zjištění	24
6.2 PLÁNOVÁNÍ SBĚRU PRIMÁRNÍCH ÚDAJŮ	24
6.3 DOTAZOVÁNÍ.....	24
6.3.1 Typy dotazování	24
6.3.2 Plán výběru vzorku.....	25
6.4 DOTAZNÍK	25
6.4.1 Stanovení typu otázek	25
6.4.2 Struktura dotazníku	27
6.4.3 Pilotáž.....	27

II	PRAKTICKÁ ČÁST	28
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	29
7.1	HISTORIE	29
7.2	SOUČASNOST	30
7.2.1	Právní postavení společnosti	31
7.2.2	Předmět společnosti.....	31
7.2.3	Produkce společnosti.....	33
7.2.4	Zaměstnanci společnosti.....	33
7.2.5	Cílová skupina zákazníků.....	34
7.2.6	Konkurence	34
8	SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY V MOPAS A.S.	35
8.1	CERTIFIKACE SPOLEČNOSTI	35
8.2	HLAVNÍ KONCEPČNÍ A DLOUHODOBÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	36
9	SOUČASNÝ STAV ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	37
9.1	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
10	SWOT ANALÝZA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI MOPAS	38
10.1	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	38
10.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	39
11	VÝZKUMNÁ SONDA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	40
11.1	DEFINICE PROBLÉMU	40
11.2	STANOVENÍ CÍLŮ VÝZKUMU	40
11.3	PLÁN VÝZKUMU	41
11.3.1	Typy a zdroje dat.....	41
11.3.2	Metoda výzkumu	41
11.3.3	Nástroje výzkumu.....	42
11.4	REALIZAČNÍ FÁZE	42
11.5	VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
11.5.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek v dotazníku	43
11.5.2	Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření.....	48
12	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	50
	ZÁVĚR	52
	RESUMÉ	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM GRAFŮ	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Téma pro svou bakalářskou práci jsem si nevybrala náhodně, ale na základě svých získaných poznatků a praktických zkušeností při osobním zapojení v systému řízení kvality dle normy řady ISO 9000 ve firmě mopas a. s., Holešov. Osvědčení o absolvování školení dokládám v příloze (Příloha P I). Největší pozornost v této práci je kladena na zjištění míry spokojenosti zákazníků v rámci systému řízení kvality v mopas a. s., Holešov. Z mého hlediska je jádrem veškerých organizačních snah a aktivit zákazník, který hraje významnou roli v tom, že vyhodnocuje, v jakém rozsahu jsou uspokojeny jeho požadavky. Z tohoto důvodu se organizace musí zajímat o úroveň spokojenosti zákazníka a také o úroveň spokojenosti zainteresovaných subjektů, kde během procesu měření spokojenosti může organizace zjistit úroveň spokojenosti s jednotlivými znaky kvality poskytovaných služeb.

Cílem předkládané práce bude zjistit míru spokojenosti zákazníků, která bude sloužit pro hodnocení do zprávy o vývoji systému kvality za rok 2011, která musí být předložena k auditu, který každoročně prověřuje, zda společnost dodržuje normy týkajících se řízení procesů, dokumentace a organizace podniku.

Práce má dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem se zaměřila na stručné vysvětlení pojmů, které souvisí se systémem řízení kvality dle mezinárodní normy ISO řady 9000. V praktické části jsem stručně popsala firmu mopas a. s. a její zavedený systém řízení kvality. Poté jsem se zaměřila na výzkumnou sondu na základě dotazníkového šetření v rámci zjištění míry spokojenosti zákazníků. V závěru práce, na základě výsledků dotazníkového šetření, jsem se pokusila navrhnout případná řešení a doporučení, které by mohly, v rámci neustálého zlepšování systému řízení kvality ve firmě mopas a. s., pomoci a odstranit slabé stránky ve společnosti, které by vedly k vyššímu zákaznickému uspokojení.

Při zpracování mé bakalářské práce jsou využity nejenom odborné publikace zabývající se danou problematikou a další dostupné zdroje, ale také interní informace poskytnuté přímo ze společnosti mopas a. s.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ HLAVNÍCH POJMŮ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

V této kapitole budou vymezeny důležité pojmy, které jsou součástí systému řízení kvality dle normy ISO 9001.

1.1 Kvalita a jeho pojetí

Dřívější používaný pojem „jakost“ byl v roce 2005 nahrazen pojmem „kvalita“, který byl v roce 2008 implementován do norem ISO. Pro účely této práce však budou oba pojmy chápány jako synonyma a rovnocenně používány.

Pod pojmem kvalita rozumíme dle definice normy ISO 9001 stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentní znaky jsou vnitřně spjaté s výrobkem (službou, systémem), tvoří jeho součást a jsou požadavkem na kvalitu. Tyto znaky můžeme rozdělit na kvantitativní (měřitelné) a kvalitativní atributy, které mohou být pro zákazníka rozhodující. [1]

Podobně jako například pojem informace se i pojem kvalita vzpírá jednoznačné všezahrnující a nenapadnutelné definici. Jak uvádí ve své knize [2] Marmar Mukhopadhyay, v překladu „*Kvalita je zjevná. Poznáte ji. Ale nemůžete ji definovat. Protože kvalita spočívá ve vnímání spotřebitele. Co je skvělé pro jednoho, nemusí být dost dobré pro druhého.*“

1.2 Systém managementu kvality

Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků, pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů, pro zaměření a řízení organizace pokud se týče kvality.

1.3 Koncepte systémů kvality

V současnosti se používají tři koncepte pro vytváření managementu kvality:

- koncepte podnikových standardů;
- koncepte norem ISO;
- koncepte TQM.

[4]

1.4 Procesní řízení

Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. [5]

1.5 Struktura norem ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 byly přijaty v roce 1987 a v cca sedmiletých cyklech aktualizovány. Doporučení pro systém managementu kvality jsou uvedena v několika normách ISO. V současné době je k dispozici i řada dalších norem systémů managementu kvality včetně oborových aplikací, ale základem jsou tři následující normy charakterizované dle [6].

1.5.1 ISO 9000:2005 (ČSN EN ISO 9000:2006)

Systémy managementu kvality – základní principy a slovník – obsahuje výklad základů, zásad řízení kvality a výklad nejdůležitějších pojmů, které se týkají kvality a jejího zabezpečování.

1.5.2 ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009)

Systémy managementu kvality – požadavky - tuto normu lze považovat za stěžejní. Dle této normy se provádí koncipování, zavádění a prověřování, nebo-li auditování zavedeného systému kvality. Organizace tak musí splnit veškeré požadavky, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS.

1.5.3 ISO 9004:2000 (ČSN EN ISO 9004:2002)

Systémy managementu kvality – směrnice pro zlepšování výkonnosti - jde o normu, která poskytuje doporučení, které mohou organizace dále zavést v zájmu dalšího rozšíření nebo zlepšení systému řízení kvality tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníkům, ale i dalších zainteresovaných stran a směřoval tak ke zvyšování výkonnosti organizace, a to vše a nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001. Tato norma není určena jako nástroj certifikace. Tento systém je rozvinut v rámci celé organizace.

1.6 Implementace systému řízení kvality

Pokud se management společnosti rozhodne, že bude implementovat systém řízení kvality, který splní požadavky kvalitativních standardů ISO, pak očekává, že takový přístup může

zlepšit kvalitu podnikatelských procesů společnosti, kvalitu jejich produktů nebo služeb se současným snížením nákladů na nekvalitní produkci nebo zvýší její konkurenceschopnost na trhu, uspokojí očekávání cílové skupiny zákazníků či splní požadavek nějakého nadřízeného subjektu (zahraničního vlastníka, vlády, apod.).

Implementace systému řízení kvality dle normy ISO 9001:2000 probíhá v těchto krocích:

- provedení rozdílové analýzy skutečného stavu vzhledem k požadavkům příslušné normy ISO;
- vytvoření plánu implementace;
- aplikace plánu;
- interní audit, který potvrdí, zda bylo dosaženo stavu, který je formulován v požadavcích ISO;
- externí audit a certifikace podle příslušné normy ISO. [7]

1.7 Certifikace

Certifikace je prvotní ověření, zda je prověřovaná organizace v souladu s požadavky aplikované normy a zda je možno ji udělit certifikát manažerského systému řízení s dobou platnosti 3 roky. Akreditace je obvykle prováděna národními nebo mezinárodními sbory a jejich akreditační známka se objeví na certifikátu.

Certifikace se provádí ve dvou stupních:

- ***1. stupeň auditu*** – v tomto stupni probíhá seznámení s certifikovanou organizací, přezkoumání její dokumentace a ověření základních požadavků uplatňovaných norem. Prověřuje se, zda je v souladu dokumentace certifikované organizace s požadavky uplatňované normy a s platnou legislativou.
- ***2. stupeň auditu*** – zde se přezkoumávají fyzické funkčnosti systému organizace na místě. Tzn. fyzické seznámení se s činností, prověrka obchodního případu od jeho začátku po jeho konec a činnosti po dodání apod. Při tomto 2. kroku se prověřuje, zda jsou v souladu požadavky aplikované normy, dokumentace a platné legislativy s reálnou činností certifikované organizace.

[8]

1.8 Audity systému řízení kvality

1.8.1 Interní audit

Nejde o klasickou kontrolu, ale o konzultační činnost, rady a doporučení, které pomáhají organizaci dosahovat jejich cílů svým systematickým přístupem k hodnocení a zlepšení efektivnosti kontrolních procesů a řízení organizace.

1.8.2 Dozorový audit

V průběhu platnosti certifikátu (3 roky) musí proběhnout minimálně jeden dozorový audit, který prověří, zda je systém managementu kvality udržován, neustále zlepšován a posoudí se, zda je možno ponechat udělený certifikát v platnosti. Neověřuje se celý systém řízení, ale jen jeho část. Jsou stanoveny prvky, které se musí při každém auditu prověřit, především dokumentace a cíle, ale také prvky nepovinné, které volí vedoucí auditor na základě výsledků předchozích auditů. Na závěr dozorového auditu je vždy sepsána Zpráva z dozorového auditu.

1.8.3 Recertifikační audit

Provádí se na konci tříletého cyklu platnosti certifikátu. Při tomto auditu je prověřen celý manažerský systém řízení a na základě výsledků recertifikačního auditu Certifikační komise rozhodne o vydání či nevydání dalšího certifikátu, opět s platností 3 roky. Většinou se tento recertifikační audit plánuje cca 2 měsíce před koncem platnosti současného certifikátu. Po vydání certifikátu na další tříleté období se opakuje celý proces dozorových a recertifikačních auditů.

[8]

2 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ČSN EN ISO 9001:2009

Norma ISO 9001 vyšla česky jako ČSN EN ISO 9001 v srpnu v roce 2001. Tato norma řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností, které přispívají k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

2.1 Osm klíčových zásad managementu kvality

1. *Zaměření na zákazníka*

Aplikace této zásady spočívá v identifikaci a pochopení obecných a tržních potřeb a požadavků stávajících a budoucích zákazníků na užitnou hodnotu, cenu, dostupnost a další charakteristiky produktu.

2. *Vedení a řízení zaměstnanců*

V rámci této zásady je preferován typ vůdcovského vedení (tzv. leadership), kde vedoucí pracovníci u svých podřízených získávají přirozenou autoritu svými odbornými znalostmi, osobními vlastnosti a přístupem.

3. *Zapojení zaměstnanců*

Lidský faktor je jedním z nejdůležitějších podnikových faktorů. Pro efektivní naplňování cílů organizace a politiky neustálého zvyšování výkonnosti je nutné angažovat zaměstnance na všech úrovních řízení do podnikových procesů.

4. *Procesní přístup*

Procesní přístup vyžaduje, aby byly jednotlivé procesy (soubory vzájemně provázaných činností, které přeměňují vstupy na výstupy) identifikovány, určeny jejich vzájemné vazby, vztahy a účinky, koordinovány a optimalizovány. Proces realizace produktu je nemyslitelný bez systematického zkoumání požadavků zákazníků (vstupů). Jeho úspěšná realizace však vyžaduje odpovědný management lidských, finančních a hmotných zdrojů. Pro naplnění filozofie neustálého zlepšování je nutné měřit a analyzovat míru spokojenosti zákazníka a dalších zainteresovaných stran (výstupů) s konečným produktem.

5. Systémový přístup managementu

Vhodný systém umožní snazší pochopení vzájemných vazeb mezi procesy a nastolení optimální cesty pro dosahování cílů formulovaných vrcholovým vedením.

6. Neustálé zlepšování

Trvalou snahou a důležitým úkolem organizace je zvyšování své výkonnosti. Projekty a aktivity směřující k tomuto cíli je možné identifikovat na základě analýz a měření procesů, průběžným řešením problémů, inovací procesů a rozvíjením aktivit s preventivním účinkem.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Vhodné a účinné rozhodovací a řídicí aktivity je možné provádět jen na základě včasných, úplných a věrohodných dat s využitím statistiky, logiky, intuice a zkušeností z praxe.

8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

V praxi je nutné nejprve vybrat takové dodavatele, kteří jsou schopni naplňovat požadavky organizace a vytvořit si seznam schválených dodavatelů. Vzájemné nastolení partnerských vztahů je pak výhodou pro tyto i další zainteresované strany, neboť je možné na jejich základě iniciovat společný rozvoj, sdílet informace a plány do budoucna a účinně vzájemně spolupracovat. [9]

2.2 Stručný přehled požadavků ISO 9001

Základním požadavkem této normy patří vytvoření, dokumentování, uplatňování a udržování systému managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

K tomuto základnímu požadavku je nutné:

- stanovení firemní politiky, ze které je nutné odvodit konkrétní a měřitelné cíle;
- identifikovat firemní procesy, které budou každodenně i dlouhodobě zajišťovat naplňování této politiky;
- určit posloupnost a vzájemné působení těchto procesů;
- určit kritéria (ukazatele) pro hodnocení a metody, zdroje a informace pro efektivní fungování těchto procesů;

- popsat všechny definované procesy – tyto procesy provedou nositelé firemního know-how, tedy ti, pro které tyto procesy znamenají jejich každodenní „chleba“;
- tyto procesy zavést – vysvětlit všem zúčastněným a zajistit dodržování všech ustanovení;
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy;
- na základě analýz uplatňovat opatření pro dosažení plánovaných výsledků (cílů) a neustálého zlepšování všech firemních procesů (výkonů). [10]

2.3 Přínosy zavedení systému managementu kvality

- Poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti;
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě;
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost majitelů;
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů;
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou;
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů;
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů;
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.);
- vstupem do EU - kompatibilita systému managementu kvality s praxí v zemích EU, rychlé přizpůsobení českých výrobců s požadavky vstupu do EU. [11]

3 MARKETING V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Marketing představuje skutečně velmi široký a rozsáhlý soubor lidských aktivit, který ovlivňuje naše každodenní životy. Existuje mnoho definic, ale v podstatě se všechny tyto definice snaží vyjádřit, že jde o ucelené a systematické řízení integrovaného komplexu činností, který je zaměřen na spotřebitele a trh. Dle nejvýznamnějšího světového marketingového odborníka Philipa Kotlera je marketing z manažerského hlediska „*marketingový proces plánování a realizace určité koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb k vytvoření směn, které by naplnily individuální cíle i cíle společnosti. Marketing management je umění a věda volby cílových trhů i získání, udržování a rozmnožování počtu zákazníků pomocí tvorby, poskytování a sdělování vyšší hodnoty pro spotřebitele*“. [12]

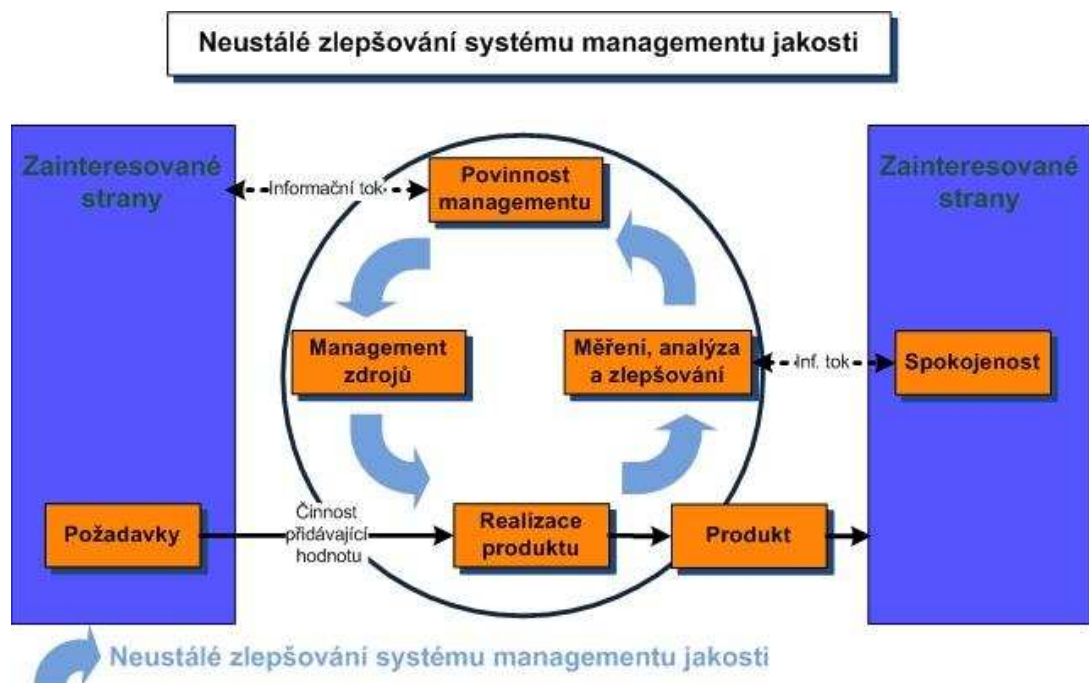
Marketing v systému řízení kvality je možné chápat jako proces, kde předmětem jsou především výrobky, služby, majetek a osoby, především však zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a konkurence. Cílem je zajistit dlouhodobý pozitivní vztah zákazníka k firmě.

Propojení systému řízení kvality a marketingové orientace podle normy ISO 9001 se vyskytuje především:

- **identifikace procesů včetně tvorby marketingového plánu** - SWOT analýza;
- **odpovědnost vedení** – orientace na zákaznickovy potřeby;
- **politika kvality**;
- **plánování včetně použití marketingových nástrojů** – (4 P);
- **povinnosti, pravomoce, komunikace** – organizační struktura, hodnocení, odměny, QM odpovědný za spokojenost zákazníka, komunikace se zákazníkem;
- **přezkoumání managementu** – účinnost marketingových nástrojů;
- **odborná způsobilost** – jednání se zákazníkem;
- **procesy týkající se zákazníka** – specifikace jeho požadavků, marketingové nástroje;
- **spokojenost zákazníka** – marketingový výzkum;
- **analýza údajů** – marketingová spirála;
- **neustálé zlepšování**

4 MĚŘENÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Měření v systému řízení kvality poskytuje informace a data k soustavným analýzám, díky kterým je management schopen identifikovat možnosti kontinuálního zlepšování. [14]



Obr. 1. Model procesně orientovaného systému managementu kvality

Zdroj: www.vlastnicesta.cz

4.1.1 Reklamace

Řada organizací využívá ke měření spokojenosti zákazníků reklamace, ze kterých vyhodnocuje, že při nulovém nebo minimálním stavu mají spokojené zákazníky. Jak uvádí ve své knize [14] Jaroslav Nenadál „*To je velmi nebezpečný, avšak dosti rozšířený blud. Není obtížné si totiž představit, že pokud někdo zboží opravdu reklamuje, dává tím na vědomí svou maximální nespokojenost! Navíc mnohé výzkumy potvrzují, že oficiální reklamace je jen pouhým vrcholem ledovce nespokojenosti, protože si takovým způsobem stěžují jen asi 4% celkově nespokojených zákazníků.*“ Mnozí nespokojení zákazníci totiž neuplatňují reklamace oficiálním způsobem, ale ventilují svou nespokojenost tou nejpřirozenější cestou, a to negativní referencí, kterou poškozují jméno firmy. Z těchto důvodů není možné přijmout myšlenku o tom, že nulový výskyt reklamací je obrazem vysoké spokojenosti zákazníků. [14]

4.1.2 Spokojenost zákazníka

Jak uvádí ve své knize Alois Glogar „*Baťovo heslo „naš zákazník – náš pán“ bylo později v Japonsku a i v Americe nahrazeno heslem „zákazník je král“*“. A konečně, v posledním čtvrtstoletí dvacátého století stále více se prosazujícím heslem a marketingovým principem: „*spokojený zákazník*“. [15]

Spokojenost zákazníka v systému řízení kvality je vyjádřena souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky, které jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání a na druhé straně vnímanou realitou na trhu. Na základě těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- *potěšení zákazníka* – kde vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání;
- *plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka* – která je dána úplnou shodou mezi potřebou, očekáváním a vnímanou realitou;
- *limitovaná spokojenost* – kdy vnímaná realita není totožná s původním požadavkem zákazníka. [14]

4.1.3 Loajalita zákazníka

Loajalita zákazníka je definována dle [14] jako „*způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí*“. Postupy a měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby a zároveň jsou jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování v systémech řízení kvality.

4.1.4 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Mezi základní kroky k realizaci měření spokojenosti zákazníků dle [14] patří: definování, kdo je pro firmu zákazníkem; definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti; návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků; stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků); výběr vhodné metody sběru dat; tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti a využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je považována za velmi významný strategický nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Zkratka vznikla z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Silné stránky se porovnávají s příležitostmi a naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem. Analýza SWOT se využívá nejen jako nezbytná součást marketingových plánů, ale i při přípravě hodnocení pracovníků, výročních zpráv, apod. [16]

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhodu nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

- **Silné a slabé stránky** se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy;
- **příležitosti a hrozby** vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ní prostřednictvím nejrůznějších faktorů. [17]



Obr. 2. Schéma SWOT analýzy

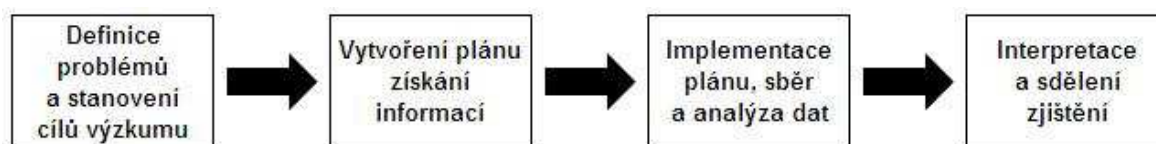
Zdroj: převzato [18]

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Marketingový guru Philip Kotler definuje „marketingový výzkum jako funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu“. [19]

6.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři kroky, jak ukazuje obr. 3.



Obr. 3. Proces marketingového výzkumu

Zdroj: převzato [19]

6.1.1 Definice problému a stanovení cílů výzkumu

Definice problému a stanovení cílů výzkumu často představuje nejtěžší krok v celém výzkumu. Projekt marketingového výzkumu může mít tři typy cílů:

- **informativní výzkum** – marketingový výzkum zaměřený na získání předběžných informací, které pomohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy;
- **deskriptivní výzkum** – marketingový výzkum s cílem lépe popsat marketingové problémy, situace a trhy, např. tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků;
- **kauzální výzkum** – marketingový výzkum, který testuje hypotézy o vztazích příčina/následek.

6.1.2 Vytvoření plánu získání informací

Vytvoření výběrového vzorku vyžaduje odpověď na tři otázky, za prvé, kdo bude sledován (jaká bude výběrová jednotka), za druhé, kolik lidí se má výzkumu zúčastnit (velikost výběrového souboru), za třetí, jak by měl být výběrový soubor vybrán (jaký zvolit proces).

6.1.3 Implementace plánu, sběr a analýza dat

Fáze získávání údajů je zpravidla nejnákladnější a nejčastěji se v ní objeví chyby. Je nutné pečlivě sledovat a zajistit, aby byl plán realizování správně a zabránit problémům s kontaktováním respondentů, kteří odmítají spolupracovat. Získané údaje se musí zpracovat a analyzovat, aby se získaly důležité informace a zjištění.

6.1.4 Interpretace a sdělení zjištění

Výzkumník musí zjištění interpretovat, utvořit z nich závěry a ty předložit managementu. [19]

6.2 Plánování sběru primárních údajů

V závislosti na typu námi vybraných údajů je nutné definovat způsob, jakým budeme data získávat a také určit od koho. Máme na výběr následující metody dle níže uvedené tabulky.

Tab. 1. Plánování sběru primárních údajů

Typ výzkumu	Kontaktní metody	Výběr vzorku	Nástroje výzkumu
Pozorování	Pošta	Jednotka vzorku	Dotazník
Dotazování	Telefon	Velikost vzorku	Elektronické nástroje
Experiment	Osobní kontakt	Procedura výběru	
	Internet		

Zdroj: převzato [19]

6.3 Dotazování

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům, kdy jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří jsou dotazování, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. [17]

6.3.1 Typy dotazování

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikace tazatele, atd. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. Mezi nejzákladnější typy dotazování patří osobní, písemné, telefonické a elektronické dotazování. [17]

6.3.2 Plán výběru vzorku

Aby dotazování splňovalo všechna pravidla pro zdárný průběh i aplikaci doporučení do praxe, je nutné správně určit výběrový vzorek (soubor) respondentů. Proces výběru vzorku sleduje především tři základní kroky: vybrat rámec vzorku (koho), určit techniku výběru vzorku (jak), stanovit velikost vzorku (kolik). [17]

6.4 Dotazník

Dotazník je formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dobrý dotazník je mnohem více než jenom soubor otázek, neboť usměrňuje proces dotazování.

Dříve než začne být dotazník formován, je nezbytné znát účel a cíle výzkumu, vypracovat seznam informací, které musí být zjištěny a mít koncept plánu analýzy. Do dotazníku jsou vybrány pouze otázky, které jsou relevantní pro získání potřebných údajů. V závislosti na zvolené technice dotazování je třeba zvolit vhodný typ dotazníku. Jednotlivé techniky šetření kladou na dotazník rozdílné požadavky. [20]

6.4.1 Stanovení typu otázek

Otázky je možné klasifikovat zhruba do dvou základních skupin:

1. *Otevřené otázky* – respondent odpovídá na otázky vlastními slovy.
2. *Uzavřené otázky* – respondentovi je nabízen seznam možných odpovědí.

Uzavřené otázky mohou mít různou podobu:

dichotomické otázky – umožňují pouze jednu ze dvou možných odpovědí, např. ano – ne;

trichotomické otázky – nabízí respondentům třetí kategorii možné odpovědi, např. neví;

polytomické otázky – poskytují respondentům větší výběr předem stanovených odpovědí a lze je dále členit na otázky výčtové a výběrové;

- *výčtové otázky* – umožňují respondentovi vybrat jednu nebo více vyhovujících odpovědí, které jsou uvedeny v dotazníku;
- *výběrové otázky* – nabízejí respondentovi výběr jedné z několika možných odpovědí. Jsou vhodné ke zkoumání názorů respondentů;

škály – slouží k vyjádření názorů a postojů respondentů. Umožňují převod kvalitativních informací na kvantitativní formu. Otázka, která vyžaduje škálovanou odpověď, se snaží respondentovo mínění přímo měřit. Škály lze členit na:

- *verbální hodnotící škála* – jednoduchá a nejčastěji používaná k vyjádření postojů zaznamenáním určité pozice na stupnici;
- *grafická hodnotící škála* – vyjádření postojů volbou určité pozice na graficky vyznačené stupnici, která probíhá mezi dvěma póly;
- *grafická škála výrazů obličeje* – určená převážně dětem k vyjádření postoje k určitému výrobku;
- *škála pořadí* – komparativní škála, kdy respondent uspořádá soubor dle preferenčního pořadí;
- *škála párové komparace* – respondentovi jsou předkládány pouze dva ze souboru objektů, aby vybral ten objekt, který preferuje. Údaje z párové komparace se uspořádají v matici I, kde pořadí objektů je určeno součtem sloupců binární matice;
- *škála konstantní sumy* – umožňuje dobře diferencovat preference jednotlivým objektům. Při její aplikaci se fixní suma bodů, procent nebo peněz (obvykle 100) rozděluje mezi několika objekty a tím se vyjadřuje pro každý z nich relevantní preference;
- *sémantický diferenciál* – často se používá ke zjišťování, popř. porovnávání různých image produktu nebo organizace, které si vzájemně konkurují;
- *stapelova škála* – je modifikací škály sémantického diferenciálu, která používá pro měření jednotlivých aspektů image jedno hodnotící kritérium;
- *likertova škála* – vyjádření stupně souhlasu nebo nesouhlasu s různými výroky, které se týkají určitého postoje k objektu.

Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Při formulování otázek je proto třeba dbát určitých pravidel, a to používat jednoduchý jazyk a známý slovník, vyloučit dlouhé otázky, co nejvíce specifikovat dotaz, vyloučit vágní nebo víceznačná slova, vyloučit dvojité, sugestivní, zavádějící, nepříjemné otázky a vyloučit odhady.

6.4.2 Struktura dotazníku

Otázky v dotazníku by měly být uspořádány tak, aby z hlediska respondenta tvořily určitý logický celek a měly by být v dotazníku uspořádány v určité sekvenci:

- *úvodní otázky* – snadné a zajímavé, jejichž účelem je navázat dobrý kontakt s respondentem a získat jeho důvěru a spolupráci;
- *filtrační otázky* – jejichž účelem je zjistit, zda je respondent správný typ k poskytnutí požadovaných informací;
- *zahřívací otázky* – obecnější otázky zaměřené na vybavování z paměti, které umožňují respondentovi promyšlenější odpověď;
- *specifické otázky* – zaměřené na zjišťování informací nezbytných k objasnění zkoumaného problému;
- *identifikační otázky* – zaměřené na zjištění charakteristik respondenta. [20]

6.4.3 Pilotáž

Než se začne sestavený dotazník využívat, provede se předběžné testování dotazníku na malém vzorku respondentů, při kterém se mohou odhalit chyby ve stylizaci a formulaci otázek, které mohou respondenti pochopit jinak, než je potřebné. [20]

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Holešovská automobilová opravná nyní pod obchodním jménem mopas a. s. patří stále k největším opravárnám v České republice. Lokalita objektu se nachází v průmyslové zóně na jihozápadní části města Holešova. Toto místo má pro využití provozních objektů k výrobní a montážní činnosti vhodnou polohu vzhledem k napojení na hlavní dopravní tok procházející městem. Objekt akciové společnosti mopas Holešov představuje 15 budov rozložených na ploše 250 x 250 m, která je oplocena a tvoří uzavřený objekt. Možnosti parkování jsou na vlastním parkovišti před objektem o ploše 1 246 m².



Obr. 4. Areál společnosti mopas a. s.

Zdroj: interní z mopas a. s.

7.1 Historie

Počátky dnešní akciové společnosti mopas spadají do doby před 57 lety, kdy v Holešově byla založena opravná automobilů Škoda 706 RO pod názvem Československé automobilové opravný národní podnik (ČSAO n. p.), závod Holešov. V roce 1956 byly zavedeny generální, střední a běžné opravy autobusů IKARUS 30 a IKARUS 55, a to jako jediná opravná pro celou republiku. Do 90. let minulého století společnost mopas a. s. (do října 1990 ČSAO státní podnik Brno, závod 3 Holešov) prosperovala jako jedna z největších opravárenských firem nákladních automobilů těžké tonáže značky TATRA, kdy od roku 1963 byl sortiment oprav průběžně rozšiřován o další, aktuální typy nákladních vozidel tovární značky TATRA. Podnik se v roce 1990 osamostatnil a pod názvem MOPAS s. p. prováděl generální popravu v počtu až 1 500 kusů vozidel ročně, kdy svou činnost rozšířil o generální opravy motorů, agregátů a běžné opravy. Za dobu trvání opravný byla zavedena rozsáhlá renovační činnost dílů na vozidla TATRA, kterou si mopas a. s. doposud zachovala.



Obr. 5. Historické foto společnosti mopas a. s. (ČSAO)

Zdroj: interní z mopas a. s.

7.2 Současnost

V roce 1994 byl státní podnik transformován na akciovou společnost mopas a. s. se sídlem v Holešově. Společnost se nadále věnuje různým druhům oprav nákladních automobilů TATRA, ale ne v takovém rozsahu jako před rokem 1990.

V současné době se mopas a. s. zabývá opravami vozidel TATRA T815, T813 a T148 v mnoha modifikacích i jejich jednotlivých konstrukčních skupin (motory, převodovky, rámy, nápravy, kabiny, nástavby, apod.) ve vysokém stupni kvality prováděných oprav, což dokazuje certifikát ISO ČSN EN 9001:2009 z roku 2006. Současný objem generálních oprav činí cca 2 ks vozidel TATRA měsíčně.

Od roku 2008 se firma mopas a. s. stala autorizovaným servisním místem pro nákladní vozy značky AVIA ve spolupráci s firmou VDI – METATRANS.



Obr. 6. Současné foto společnosti mopas a. s.

Zdroj: interní z mopas a. s.

7.2.1 Právní postavení společnosti

Obchodní název: mopas a. s.

Sídlo: Holešov, Samostatnost 1181, PSČ 769 01

IČ: 607 08 735

DIČ: CZ 607 08 735

Právní forma: akciová společnost



Obr. 7. Logo společnosti mopas a. s.

Zdroj: interní z mopas a. s.



Obr. 8. Logo ISO 9001

Zdroj: interní z mopas a. s.

Organizační strukturu společnosti mopas a. s. příkládám v příloze (Příloha P II) této práce.

7.2.2 Předmět společnosti

Předmět podnikání je vymezen zápisem v Obchodním rejstříku (oddíl B, vložka 1347) u Krajského soudu v Brně a dále pak živnostenskými listy a koncesními listinami, které podle zákona č. 455/91 Sb. o živnostenském podnikání vydal odpovědným zástupcům společnosti na dobu neurčitou příslušný živnostenský úřad.

Akciová společnost mopas a. s. zajišťuje komplexní služby pro zákazníky z tuzemska i zahraničí v těchto oborech:

- generální opravy nákladních vozidel TATRA T148 a T815 P, S1, S3, V;
- generální opravy podvozků pro speciální nástavby (např. autorypadla UDS 114, UDS 214, cisterny PHM CA 16, fekální cisterny CAS 11, autodomíhávače AM 369, nosiče kontejnerů, apod.);
- běžné opravy nákladních vozidel TATRA;

- generální a běžné opravy jednotlivých konstrukčních skupin a podskupin (např. motory, převodovky, kabiny);
- přestavby a úpravy všech modifikací nákladních vozidel TATRA;
- výkup vozidel TATRA;
- servis a prodej nových vozidel AVIA včetně nástaveb dle přání zákazníka.

V návaznosti na technické vybavení pro autoopravárství provádí mopas a.s.:

- renovace dílů;
- lakování v lakovacích boxech;
- svařování v ochranné atmosféře;
- galvanické pokovování;
- strojní obrábění;
- zámečnické a karosářské práce, zpracování plechů.

Další poskytované služby:

- měření emisí pro neřízené motory nákladních vozidel tuzemské výroby, traktorů (TATRA, AVIA, LIAZ, ZETOR);
- seřizování vznětových motorů značky TATRA, LIAZ, AVIA, KAROSA, PRAGA;
- servis elektronických řízených brzdových systémů WABCO na vozidla TATRA a AVIA;
- záruční a pozáruční opravy vozidel TATRA.



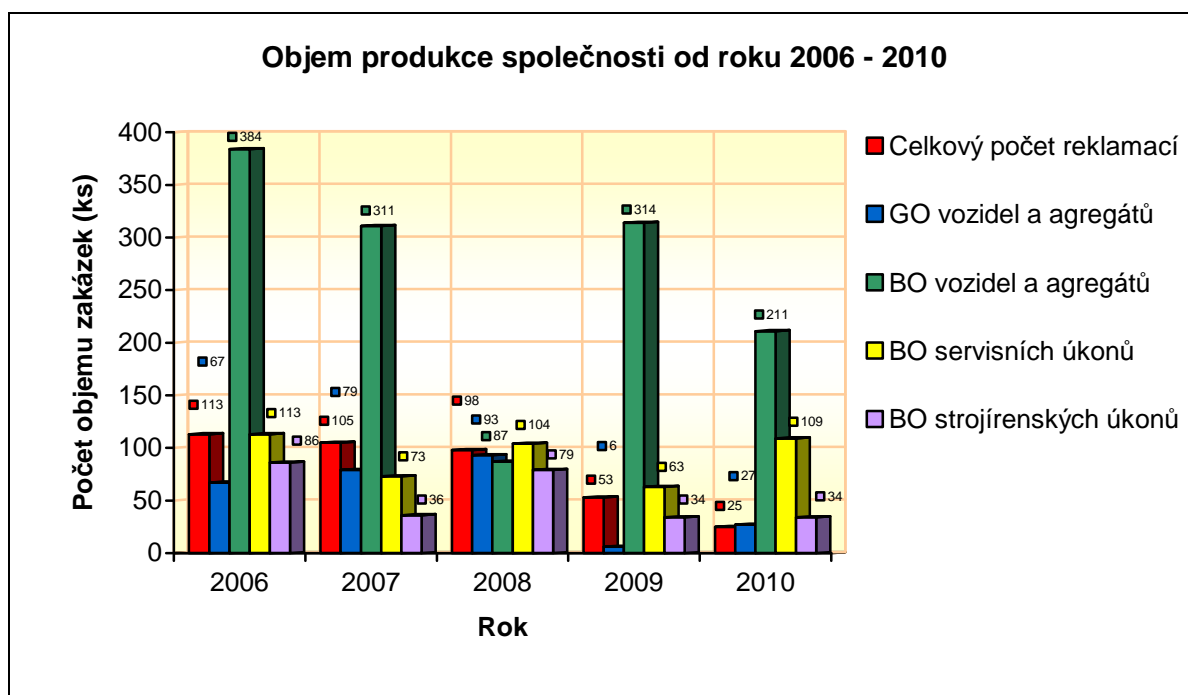
Obr. 9. Foto vozidel TATRA T148 S3 a T815 S3

Zdroj: interní z mopas a. s.

7.2.3 Produkce společnosti

Jak můžeme vidět na *Grafu 1. Objem produkce společnosti mopas a. s. od roku 2006 – 2010*, produkce společnosti od zavedení normy ISO řady 9001, má sestupný trend, a to převážně díky finanční celosvětové krizi, která zasáhla jako jednu z prvních oblast nákladních vozidel a ovlivnila tak plánované aktivity mopas a. s. Její dopady na naši akciovou společnost jsou vážné. Finanční prostředky zůstaly vázány v zásobách materiálu a hotových výrobcích, takže nemohly být použity na plánovaný nákup nové diagnostiky, na modernizaci technického vybavení, rozšíření oprav o další typy vozidel. Kolaps trhů vedl i k poklesu tržeb ve společnosti mopas a. s. Navzdory tomu společnost mopas a. s. pokračuje v pozitivních krocích, aby až krize skončí, měla náskok před svými konkurenty.

Graf 1. Objem produkce společnosti od roku 2006 - 2010

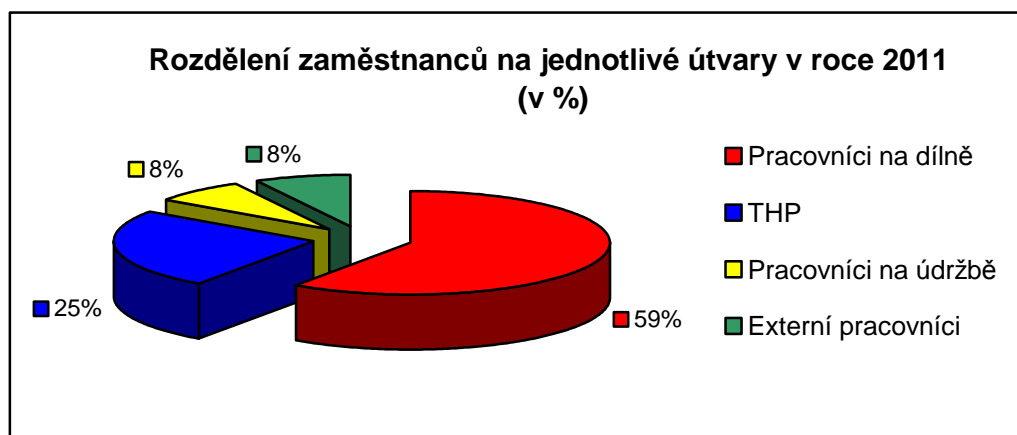


Zdroj: vlastní zpracování

7.2.4 Zaměstnanci společnosti

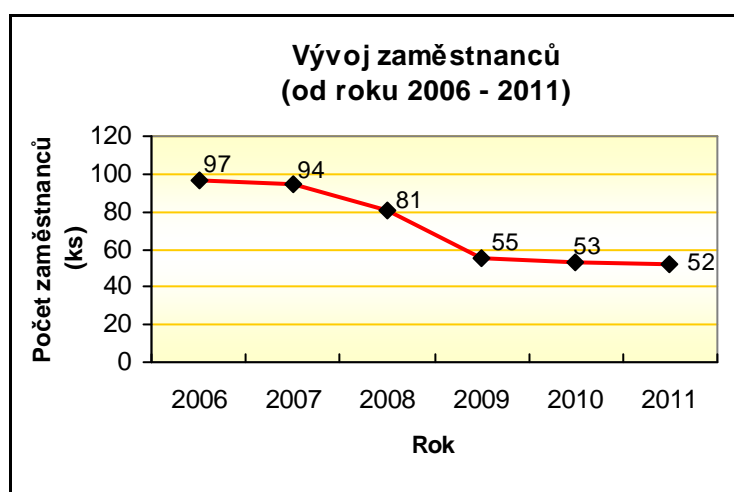
Ve společnosti mopas a. s. momentálně pracuje 52 zaměstnanců, procentuální rozdělení pracovníků na jednotlivé útvary můžete shlédnout na níže uvedeném *Grafu 2. Rozdělení zaměstnanců na jednotlivé útvary v roce 2011 (v %)* a vývoj zaměstnanců v posledních šesti letech můžete názorně vidět na *Grafu 3. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 – 2011 (v %)*.

Graf 2. Rozdělení zaměstnanců na jednotlivé útvary v roce 2011 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování

7.2.5 Cílová skupina zákazníků

Cílový trh společnosti mopas a. s. se zaměřuje na zákazníky, tuzemské i zahraniční, v oblasti nákladní dopravy, kteří vlastní nebo užívají nákladní vozidlo značky TATRA.

7.2.6 Konkurence

Společnost mopas a. s. nemá značně velkou konkurenci, která se týká oprav nákladních vozidel TATRA, jelikož se soustřeďuje na opravy starších typů vozidel. Značná konkurenční část se zaměřuje na opravy novějších typů vozidel TATRA, a to na typy EURO. Společnost mopas a. s. čelí konkurenci převážně v prodeji náhradních dílů a agregátů značky TATRA.

8 SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY V MOPAS A.S.

System kvality je budován tak, aby pokrýval všechny plánované a systematické činnosti nutné k dosažení přiměřené důvěry zákazníka, že výrobky a služby dodávané firmou uspokojí jeho specifikované požadavky na kvalitu a odpovídá požadavkům ISO norem řady 9000.

System kvality ve společnosti mopas a. s. pokrývá všechny důležité činnosti zajišťující uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, kterými jsou zejména:

- identifikace požadavků zákazníků;
- přezkoumání těchto požadavků;
- zpracování cenové nabídky;
- komunikace se zákazníky;
- nákup surovin, vstupních materiálů, strojů a zařízení a náhradních dílů;
- nákup zboží pro kompletní dodávky;
- nákup služeb;
- údržba strojů a zařízení;
- manipulace, balení, skladování, ochrana a dodávání;
- měření a monitorování procesů;
- měření a monitorování výrobků;
- měření a monitorování účinnosti systému;
- řízení měřicího a monitorovacího zařízení.

8.1 Certifikace společnosti

Certifikace podle norem ISO je pro naši společnost určitou zárukou toho, že v naší společnosti dodržujeme určitá pravidla, ať už se jedná o zákony, tak i o interní normy a předpisy. Neměníme tedy naše postupy podle nálady a podle počasí, ale dodržujeme procesy, které zaručují pro naše zákazníky neměnnou kvalitu poskytovaných služeb. To by mělo zvýšit důvěru zákazníků v naše služby a naši společnost celkově.

V roce 2006 společnost mopas a. s. certifikovala prestižní akreditovaná společnost BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s.r.o., která je součástí mezinárodní skupiny Bureau Vertitas Certification, a která působí ve více než 100 zemích a je lídrem celosvětového certifikačního trhu.

Certifikací firma mopas a. s. získala certifikát ISO ČSN 9001:2001, který dokládám v příloze (Příloha P III) s uplatněním procesního přístupu v oblasti certifikace na servis a opravy nákladních vozidel a prodej souvisejících náhradních dílů. Společnost se nezabývá vývojem nových výrobků nebo služeb, tudíž návrh nebo vývoj není dokumentován a není předmětem systému řízení kvality.

Značným důvodem zavedení systému řízení kvality byl pro společnost mopas a. s. schopnost předložení formálního dokladu (certifikátu), který pro společnost mopas a. s. zajišťuje lepší uspokojování požadavků zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti tím, že průběh konkrétní zakázky od marketingových aktivit přes vznik smlouvy, zhotovení a dodání předmětu smlouvy, až po případné servisní výkony je realizován zvládnutými a efektivními procesy. Rovněž zavedeným systémem řízením kvality se ve společnosti mopas a. s. zavedl určitý řád, pořádek, s jasným stanovením odpovědnosti pro všechny činnosti a všechny osoby ve firmě, který vytváří podmínky pro zlepšování všech výkonů.

8.2 Hlavní koncepční a dlouhodobé cíle společnosti

Firma se chce stát významným dodavatelem výrobků a služeb v oblasti autoopravárenství pro ČR i zahraničí. Tohoto cíle chce vedení společnosti dosáhnout včasnými a přesnými dodávkami kvalitních výrobků a služeb v souladu s požadavky a očekáváním zákazníků při dodržení všech zákonných norem a předpisů. Společnost chce rovněž přispět k udržení zaměstnanosti v regionu a plně přitom spolupracovat s orgány místní a regionální státní správy. Dalším cílem společnosti je nezatěžovat svou výrobou a svými výrobky životní prostředí a rovněž udržovat a zlepšovat pracovní prostředí pracovníků, proto se vedení společnosti rozhodlo vybudovat, zavést, udržovat a soustavně zlepšovat systém řízení kvality odpovídající požadavkům mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2009 pro své činnosti v oblasti „Servis a opravy nákladních vozidel a prodej souvisejících náhradních dílů“.

Na základě systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 společnost každým rokem stanovuje politiku a cíle kvality na daný rok, které pak následně vyhodnocuje, viz (Příloha P IV).

9 SOUČASNÝ STAV ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Společnost mopas a. s. v rámci systému řízení kvality zajišťuje, aby potřeby a očekávání zákazníka byly stanoveny, systematicky přezkoumávány a převáděny na technické požadavky, které jsou plněny k plné spokojenosti zákazníka. V praxi to znamená, že neustále vyhodnocuje a přehodnocuje informace od zákazníků nebo od ostatních zainteresovaných stran. Případné problémy nebo stížnosti jsou okamžitě řešeny na pravidelných poradách vedení společnosti nebo při osobním kontaktu se zákazníkem či prostřednictvím telefonu nebo elektronické pošty.

Pokud jde o měření míry spokojenosti zákazníka jako takové, společnost v převážné míře porovnává spokojenost prostřednictvím reklamačních zakázek. Dalším systémem měření míry spokojenosti zákazníka je zaznamenávání pouze dvou faktorů, a to spokojenosti či nespokojenosti v záznamovém archu u jednotlivých provedených zakázek příslušného zákazníka.

9.1 Navrhovaná doporučení společnosti

Jak už bylo popsáno v teoretické části této práce, zjišťování míry spokojenosti zákazníka formou počtu provedených reklamací je mylnou záležitostí, a proto bych společnosti doporučovala, aby se v tomto směru nezaměřovala na celkový počet provedených reklamačních zakázek. Dále bych společnosti doporučila zjišťování míry spokojenosti zákazníka formou dotazníkového šetření, díky které se společnosti zobrazí celkový obraz o kvalitě poskytovaných služeb a dalších důležitých aspektech v rámci systému řízení kvality. Současné zaznamenávání dvou faktorů, a to spokojenosti a nespokojenosti nemá pro společnost žádnou vypovídací hodnotu.

Následující kapitola přiblíží blíže specifikovanou oblast tohoto navrhovaného řešení, a to na základě výzkumné sondy provedené formou dotazníkového šetření, která je zaměřená na zjištění míry spokojenosti zákazníků v této společnosti.

10 SWOT ANALÝZA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI MOPAS

K tomu, aby bylo možné úspěšně čelit konkurenci, je nutné mít vysokou podnikatelskou pozici a vysoký tržní podíl. Možná rizika je možné odhalit pomocí analýzy, která pomůže společnosti možné nedostatky a rizika odstranit a umožní provést preventivní opatření.

Jelikož audit operací má vyústit v návrh doporučení, je nutné auditované oblasti chápat komplexně. Zde lze využít tzv. SWOT analýzu, která může auditorovi získat širší pohled na auditovaný problém a nastínit možné priority jeho řešení.

10.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Silné a slabé stránky jsou chápány jako interní analýza současnosti, které zvýrazní slabosti, které tak bude moct společnost koncentrovat na jejich zlepšení. Naopak zjištěním silných stránek společnosti, tak společnost získá impuls k expanzi v daném odvětví.

Silné stránky:

- vysoká úroveň kvality, díky zavedenému systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009;
- generální opravy vozidel TATRA prováděny dle normy 300033;
- jedinečné know-how;
- dobře zajištěný a fungující servis;
- dobré umístění společnosti, firma sídlí v blízkosti centra;
- dobrá dopravní dostupnost;
- stabilita společnosti na trhu;
- odborně zaškolený personál a dlouholeté zkušenosti pracovníků;
- velké skladové prostory pro náhradní díly a agregáty;
- funkční vozový park.

Slabé stránky:

- příliš úzký výrobní program zaměřený na starší typy vozidel TATRA;
- nedostatek vlastních investičních prostředků pro rozšíření výroby a nákupu technologií;

- konzervativní přístup k inovačnímu procesu;
- nedostatečná oblast propagace;
- stagnující počet zákazníků;
- nedostatečná motivace zaměstnanců v systému odměňování.

10.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Příležitosti a hrozby jsou chápány jako externí analýza dalšího možného růstu a rozvoje. Je důležité, aby se tržní podíl ve společnosti zvyšoval a pohled na analýzu vnějšího prostředí společnosti pomohl k identifikování potencionálních příležitostí.

Poznání hrozeb společnosti poslouží k eliminaci nedostatků a chybných kroků, které ohrožují slabé stránky společnosti.

Příležitosti:

- rozšíření sortimentu o nové typy vozidel TATRA;
- nákup nové technologie a diagnostiky;
- rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze;
- zvýšení povědomí společnosti;
- růst poptávky;
- dostatečná spokojenost zákazníků;
- zavedení doplňkových služeb.

Hrozby:

- finanční krize;
- příchod nové konkurence v odvětví;
- odchod kvalifikovaných pracovníků za lepšími podmínkami;
- měnící se potřeby zákazníků;
- tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní);
- úpadek firmy.

11 VÝZKUMNÁ SONDA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

11.1 Definice problému

V rámci systému řízení kvality společnost musí měřit a každoročně vyhodnocovat míru spokojenosti zákazníků, která je součástí zprávy o vývoji systému řízení kvality společnosti. Pro tento účel byla realizována výzkumná sonda, která měla za cíl zjistit míru spokojenosti zákazníka po provedení a poskytnutí služeb ve společnosti mops a. s., Holešov.

11.2 Stanovení cílů výzkumu

Hlavním cílem této výzkumné sondy je zjistit, do jaké míry jsou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami ve společnosti mopas a. s., a které aspekty, související s poskytovanou službou ovlivňují spokojenost zákazníka. Dalším cílem je zjistit příčinu nespokojenosti zákazníků a navrhnout taková řešení, která by vedla k odstranění těchto problémů.

Jelikož se jedná o homogenní skupinu zákazníků se stejnými potřebami a zájmy bude navržen jeden dotazník, a to v listinné a elektronické podobě. V rámci systému řízení kvality je cíl výzkumné sondy směřován na následující otázky týkající se spokojenosti zákazníků společnosti mopas a. s., a to:

- se vstřícností a ochotou personálu;
- s poskytováním informací o postupu prováděné práce;
- s celkovou úrovní předání vozidla nebo agregátů;
- se splněním všech dohodnutých servisních úkonů;
- s dodržáním termínu oprav;
- s kvalitou poskytovaných služeb;
- s cenou prováděných prací;
- s řešením problémových situací a reklamací;
- způsobem zjištění získání kontaktu na společnost;
- zjištěním, zda by zákazníci něco společnosti vytkli, popř. změnili.

11.3 Plán výzkumu

11.3.1 Typy a zdroje dat

Pro tuto výzkumnou sondu mi posloužily primární i sekundární údaje. Primární údaje jsem získala vlastním výzkumem, a to ve značné části reakcí zákazníků na poskytované služby. Poměrnou část sekundárních údajů jsem získala z vnitřních zdrojů společnosti, a to ze zápisu z porad, provedených zakázek a databází zákazníků.

11.3.2 Metoda výzkumu

Technika výzkumné sondy byla provedena jednoduchým a krátkým dotazníkovým šetřením. Klíčovým nástrojem byl tedy dotazník o spokojenosti zákazníka (Příloha P V), který obsahoval otázky týkající se především kvality poskytovaných služeb společnosti mopas a. s.

Výzkumnou sondu v rámci dotazníkového šetření jsem prováděla následujícími metodami:

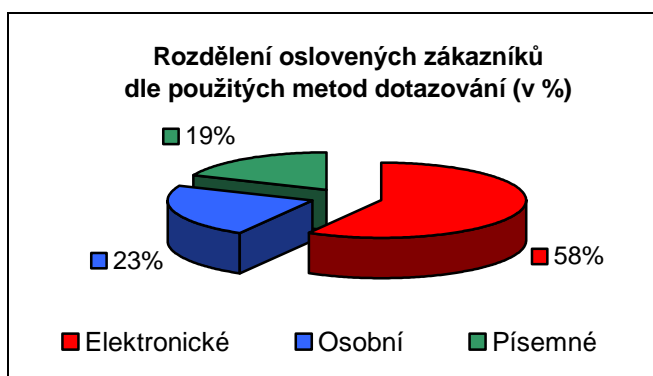
- **elektronické dotazování** – tuto metodu jsem zvolila především pro svou rychlost a nenáročnost z hlediska dotazování a pohodlné vyplňování pro zákazníky. Při této metodě jsem využila webové stránky společnosti, ve kterých jsem vytvořila elektronický dotazník. Odkaz na tento dotazník jsem rozesílala hromadnou emailovou poštou všem zákazníkům, kteří u nás využili nebo využívají naše služby;
- **osobní dotazování** – při této metodě jsem využila osobní kontakt se zákazníkem a pověřila zaměstnance obchodního oddělení, aby zákazníkům poskytl dotazník při převzetí vozidla nebo agregátů ze společnosti. Tímto byla rychle zajištěna zpětná vazba mezi zákazníkem a společností. Výhoda osobního dotazování byla převážně v tom, že zaměstnanec mohl přímo na místě zákazníkovi vysvětlit účel dotazování a pomoci tak v případných nejasnostech při vyplňování dotazníku;
- **písemné dotazování** – u této metody jsem využila pravidelné zasílání běžných písemných dokumentů jednotlivým zákazníkům, ať už se jednalo o fakturu nebo vzájemného zápočtu závazků a pohledávek. Jednotlivým fakturám jsem přikládala žádost o vyplnění dotazníku včetně odkazu na elektronický dotazník, tak aby to pro zákazníky bylo co nejméně nákladné. A u vzájemného zápočtu závazků a pohledávek, který se zasílá ve dvojím vyhotovení, k podepsání a zaslání zpět

společnosti jsem přikládala vytisknutý dotazník, který mohli zákazníci vyplnit a poslat společně zpět s podepsaným vzájemným zápočtem závazků a pohledávek.

11.3.3 Nástroje výzkumu

Výběrový soubor výzkumné sondy v rámci dotazníkového šetření je tvořen 91 respondenty, z toho 53 zákazníků bylo osloveno elektronickou poštou, 21 zákazníků osobně a 17 zákazníků písemnou formou. Graf 4. vyjadřuje procentuální vyjádření oslovených zákazníků dle použitých metod dotazování.

Graf 4. Rozdělení oslovených zákazníků dle použitých metod dotazování (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

11.4 Realizační fáze

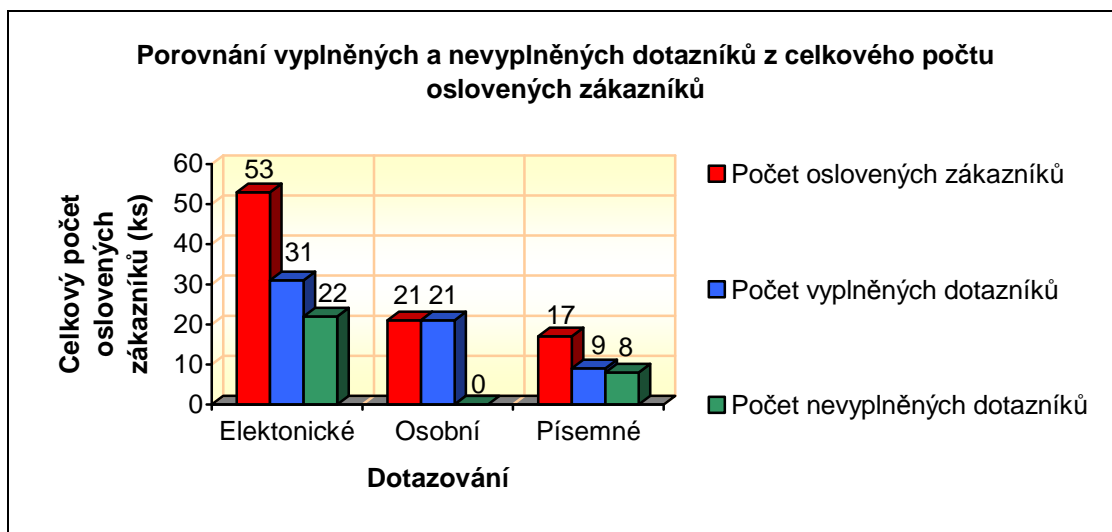
Dotazník, pomocí něhož jsem realizovala výzkumnou sondu, je sestaven z 10 jednoduchých a jednoznačně formulovaných otázek, u kterých jsem sledovala spokojenost v rámci systému řízení kvality. Dotazník je konstruován 9 uzavřenými otázkami, kde pro všechny respondenty jsou nabízeny stejné otázky, u kterých je nabízena výběrová škála odpovědí. Pro zjednodušení pro respondenty jsem zvolila škálu známkovací stupnice, tak jako ve škole, tj. od 1 – 5, která není pro respondenty příliš náročná na čas a přemýšlení. Tato škála se nazývá Likertova škála, jde o škálu posuzovací, která vyjadřuje hodnocení pomocí numerické hodnoty od pozitivní k negativnímu, s čímž 1 tvoří naprostý souhlas, až 5 naprostý nesouhlas. Poslední otázku v dotazníku jsem zvolila otevřenou, u které mohli zákazníci vyjádřit svůj názor, případně vyslovit své postřehy a náměty, které by mohly vést ke zlepšení služeb společnosti. Před rozesláním dotazníku zákazníkům jsem dotazník vyzkoušela na vzorku zaměstnanců ve společnosti.

11.5 Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření

Při vyhodnocování dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků byly nejdříve vyhodnoceny jednotlivé otázky, a nakonec celkové vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků.

Níže uvedený Graf 5. uvádí hodnoty vyplněných a nevyplněných dotazníků z celkového počtu oslovených zákazníků.

Graf 5. Porovnání vyplněných a nevyplněných dotazníků z celkového počtu oslovených zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

11.5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek v dotazníku

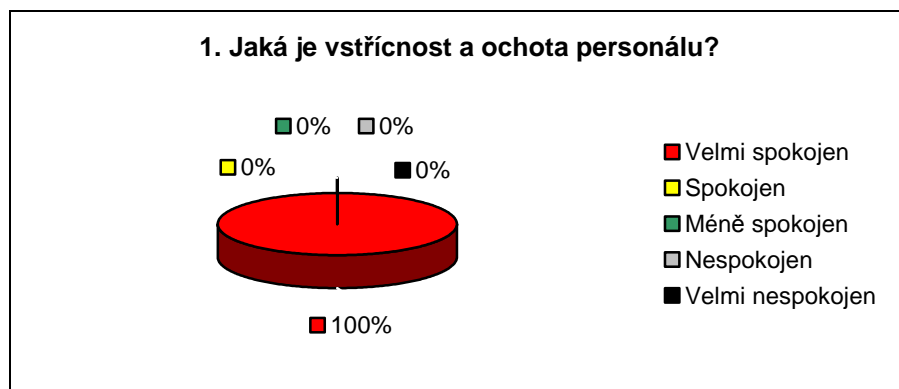
Níže znázorněné grafy vyjadřují výsledky výzkumné sondy na základě dotazníkového šetření, kde každá otázka je vyhodnocena samostatně v procentuálním vyjádření míry spokojenosti zákazníka dle stanovené úrovně hodnocení.

- *Jaká je vstřícnost a ochota personálu?*

Na základě této otázky byla zjištěna míra spokojenosti, která se vázala na zájem zákazníka od zaměstnanců obchodního oddělení, resp. příjmu oprav ve společnosti.

Z níže uvedeného grafu (Graf 6.) je patrné, že profesionalita zaměstnanců ohledně zákaznických potřeb je na vysoké úrovni.

Graf 6. Otázka č. 1



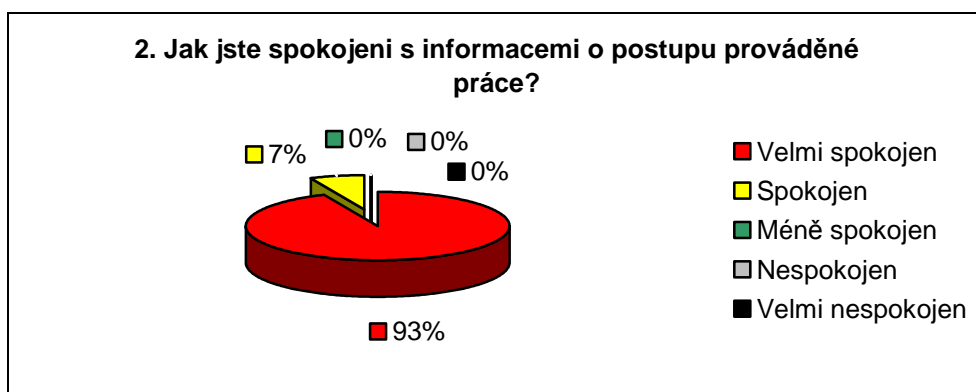
Zdroj: vlastní zpracování

- ***Jak jste spokojeni s informacemi o postupu prováděné práce?***

Na základě této otázky bylo zjištěno, v jaké míře jsou zákazníci spokojeni s poskytnutými informacemi o prováděné práci.

Z uvedeného grafu (Graf 7.) vyplývá, že informace a komunikace zaměstnanců o postupu prováděné práce je na vysoké úrovni a zákazníci jsou ve značně velké míře spokojeni s poskytovanými informacemi ohledně prováděné práce.

Graf 7. Otázka č. 2



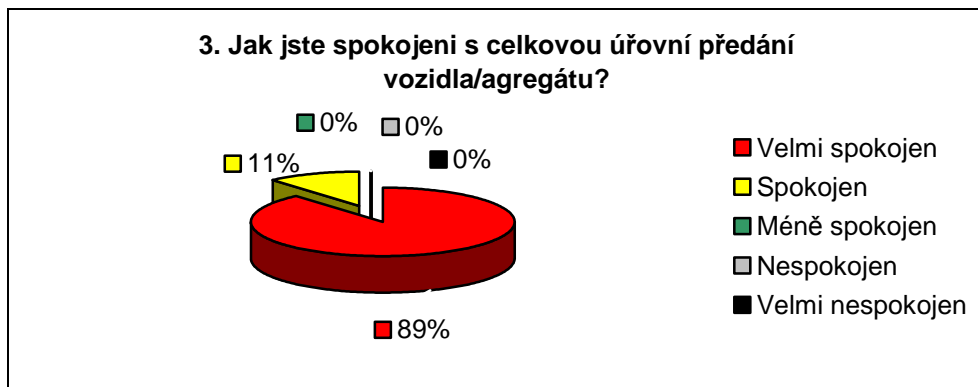
Zdroj: vlastní zpracování

- ***Jak jste spokojeni s celkovou úrovní předání vozidla/agregátu?***

V této otázce je měřena míra spokojenosti s celkovou úrovní ukončení zakázky, tj. předání vozidla nebo agregátu z opravy.

Z grafu č. 8 je patrné, že ve velké míře jsou zákazníci velmi spokojeni nebo spokojeni při předávání svého vozidla nebo agregátu.

Graf 8. Otázka č. 3



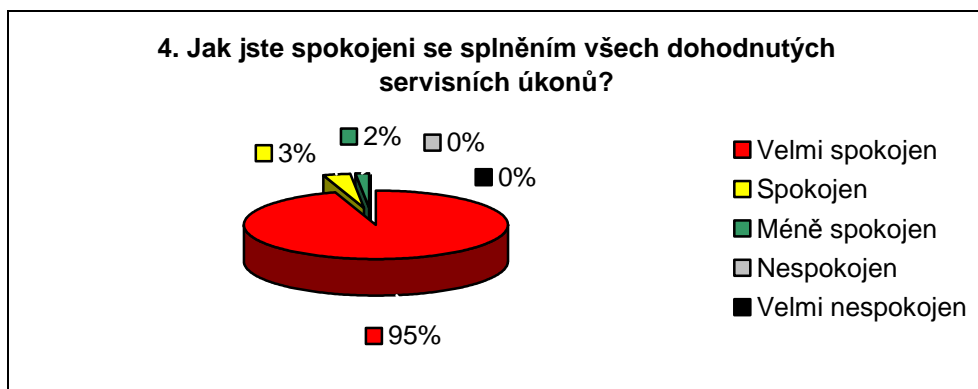
Zdroj: vlastní zpracování

- ***Jak jste spokojeni se splněním všech dohodnutých servisních úkonů?***

Na základě této otázky byla zjišťována míra spokojenosti ohledně splnění všech dohodnutých servisních úkonů, které zahrnovaly veškeré požadavky týkající se uzavřené zakázky.

Z následujícího grafu (Graf 9.) vyplynulo, že pouze 2% zákazníků byly méně spokojeni se splněním všech dohodnutých servisních úkonů. V celkové míře jde o pozitivní hodnocení.

Graf 9. Otázka č. 4



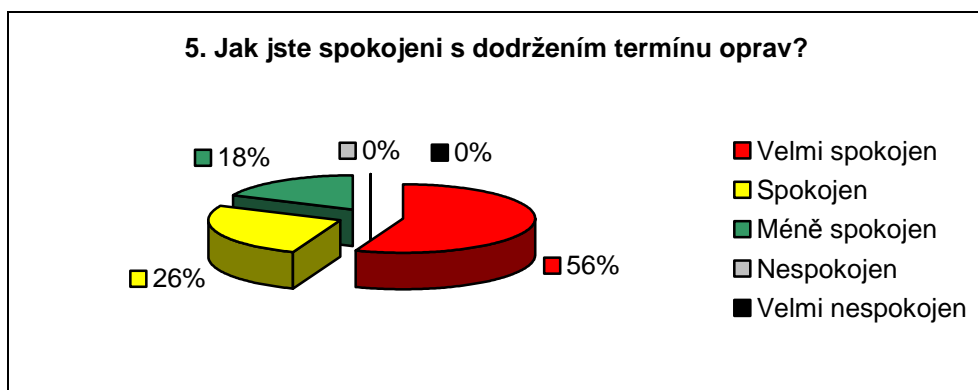
Zdroj: vlastní zpracování

- *Jak jste spokojeni s dodržením termínu oprav?*

Tato otázka měla zjistit míru spokojenosti s dodržením termínu oprav u jednotlivých zakázek uzavřených zákazníkem.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná o nejproblematictější otázku, jelikož 18% zákazníků vyjádřilo menší spokojenost s dodržením termínu oprav.

Graf 10. Otázka č. 5



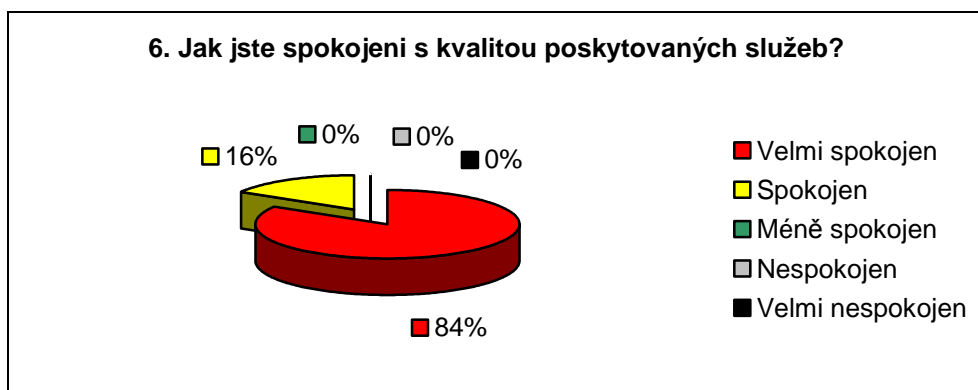
Zdroj: vlastní zpracování

- *Jak jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?*

Tato otázka se zaměřuje na to, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, jelikož společnost mopas a. s. považuje poskytování služeb za velice kvalitní.

Jak vyplývá z grafu (Graf 11.) zákazníci jsou s kvalitou provedené práce z 84% velmi spokojeni a z 16% spokojeni. Vzhledem k systému řízení kvality má tento údaj velmi pozitivní vliv.

Graf 11. Otázka č. 6



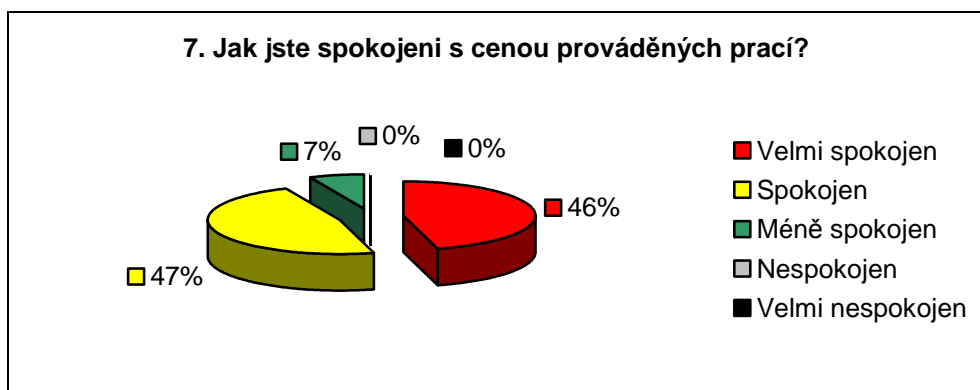
Zdroj: vlastní zpracování

- ***Jak jste spokojeni s cenou prováděných prací?***

Další otázka je zaměřena na spokojenost s cenou prováděných prací. Cena poskytovaných služeb společností je stanovena tak, aby byla přijatelná pro trh.

Výsledky ukazují (Graf 12.), že 46% zákazníků je velmi spokojeno s cenou prováděných oprav a 47% zákazníků pouze spokojeno.

Graf 12. Otázka č. 7



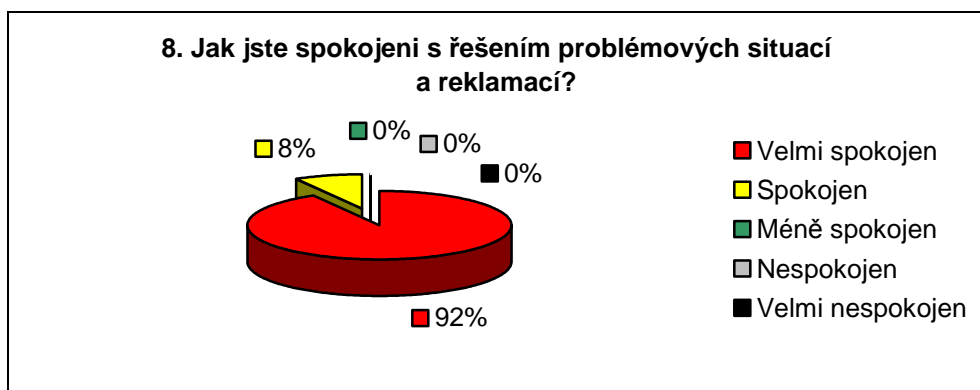
Zdroj: vlastní zpracování

- ***Jak jste spokojeni s řešením problémových situací a reklamací?***

Na základě této otázky byla zjišťována míra spokojenosti s řešením problémových situací a reklamací. Společnost mopas a. s. vždy dbá na to, aby veškeré vzniklé problémy a reklamace byly vyřízeny rychle k plné spokojenosti zákazníka.

Z níže uvedeného grafu (Graf 13.) je patrné, že zákazníci jsou ve velké míře spokojeni s řešením vzniklých problémových situací a reklamací.

Graf 13. Otázka č. 8



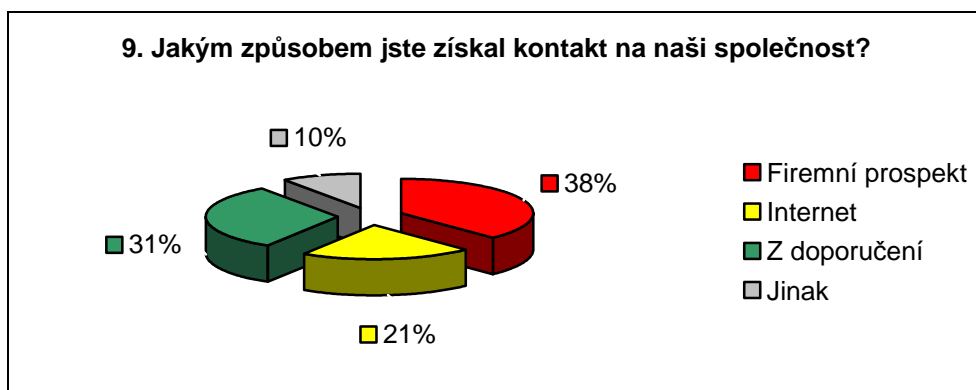
Zdroj: vlastní zpracování

- *Jakým způsobem jste získal kontakt na naši společnost?*

Tato otázka byla směřována k zjištění informací pro společnost, jakým způsobem zákazník získal kontakt na společnost.

Z nabízených možností vyplynulo (Graf č. 14), že největší podíl získaných informací přispívá firemnímu prospektu a nejmenší část, a to z 10% jiným způsobem.

Graf 14. Otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

- *Je něco, co byste naší společnosti vytkl, popř. změnil?*

Tato otázka měla pouze informativní charakter pro společnost, aby se více dozvěděla o názorech svých zákazníků. Volně položená otázka zákazníkovi poskytuje otevřený názor nebo připomínky, postřehy či náměty, které by mohly vést ke zlepšení služeb společnosti.

Zde uvádím několik postřehů a názorů od zákazníků:

- opravit brzdovou stolicí – opakované STK;
- doplnit zásoby náhradních dílů, pro zrychlení oprav;
- rozšířit sortiment nákladních vozidel na opravy.

11.5.2 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

V celkovém hodnocení míry spokojenosti zákazníka jsou použity otázky od 1 – 9, poněvadž otázka č. 10 má pouze informativní charakter. Shrnutí hodnocení respondentů k jednotlivým otázkám je procentuálně vyjádřeno v níže uvedené tabulce (Tab. 2.) a způsob zjištění kontaktu na společnost je procentuálně vyjádřeno v tabulce (Tab. 3).

Tab. 2. Výsledky šetření na zkoumané faktory spokojenosti (v %)

Faktory spokojenosti	Míra spokojenosti				
	1	2	3	4	5
	velmi spokojen	spokojen	méně spokojen	nespokojen	velmi nespokojen
Vstřícnost a ochota personálu	100	0	0	0	0
Poskytování informací o postupu prováděné práce	93	7	0	0	0
Celková úroveň předání vozidla nebo agregátu	89	11	0	0	0
Splnění všech dohodnutých servisních úkonů	95	3	2	0	0
Dodržení termínu opravy	56	26	18	0	0
Kvalita poskytovaných služeb	84	16	0	0	0
Cena prováděných prací	46	47	7	0	0
Řešení problémových situací a reklamací	92	8	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. Výsledky šetření na zjištění získání kontaktu na společnost (v %)

Zkoumaný faktor	Firemní prospekt	Internet	Z doporučení	Jinak
Zjištění získání kontaktu na společnost	38	21	31	10

Zdroj: vlastní zpracování

12 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že s většinou poskytovaných služeb jsou zákazníci společnosti mopas a. s. spokojeni a systém řízení kvality dle normy ČSN EN 9001:2009 k tomu značně přispívá.

V rámci systému řízení kvality je cílem společnosti, aby sledovala a vyhodnocovala míru spokojenosti svých zákazníků s poskytovanými službami, s jejich kvalitou, cenami či s vystupováním ze strany zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučila nadále využívat navržený dotazník (příloha P V), pomocí něhož bude společnost nadále získávat potřebné informace o zjištění míry spokojenosti zákazníků, které budou sledovány a následně vyhodnocovány, kde tyto poznatky budou dále využity do hodnocení do zprávy o vývoji systému řízení kvality ke každoročnímu prověřovacímu auditu. Využití takto sestaveného dotazníku o spokojenosti zákazníka by se pro společnost mohlo stát vhodným způsobem z praktického i ekonomického hlediska.

Výsledky výzkumné sondy na základě dotazníkového šetření na zjištění míry spokojenosti zákazníků poukázaly na to, že zákazníci společnosti mopas a. s. jsou nejvíce spokojeni s přístupem společnosti na základě své vstřícnosti a ochoty personálu. Z těchto výsledků bych společnosti doporučila, aby více motivovala své zaměstnance, aby do budoucna neztratily svou ochotu a vstřícnost k zákazníkům, jelikož i tento motivační prvek v systému odměňování zaměstnanců je uveden jako slabou stránkou společnosti.

Na základě vyhodnocení otázky o spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb je společnosti, která dbá na to, aby svým zákazníkům poskytovala kvalitní výrobky, tento poznatek důležitý a utvrzující v tom, že je v této oblasti úspěšná. Úkolem společnosti by se měla stát snaha o udržení a posílení pozice v oblasti kvality poskytovaných služeb a provedené práce.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že někteří zákazníci nejsou příliš spokojeni s dodržením termínem oprav. Hlavním problémem je delší dodací lhůta objednaných potřebných náhradních dílů u jednotlivých dodavatelů, které jsou potřebné k realizaci zakázky. Jedná se zejména o náhradní díly, které společnost nemá na skladě, a které objednává u svých dodavatelů, až na základě vystavené zakázky. Jako navrhované řešení pro společnost by bylo na místě vytipovat takové náhradní díly, které jsou frekventované, na základě jednotlivých zakázek a rozšířit tak svůj sklad o tyto vytypované náhradní díly, u kterých by společnost udržovala potřebnou skladovou zásobu. Navrhované řešení

by vedlo ke zrychlení poskytovaných služeb a prováděných prací a tím ke snížení termínu oprav.

Na základě vyhodnocené SWOT analýzy v kapitole č. 10 v této práci by bylo pro společnost přínosem rozšíření svého sortimentu o nové typy vozidel a nákup nové diagnostiky zaměřené na diagnostikování nových typů vozidel, převážně typů EURO. Tímto zavedením by společnost získala řadu dalších zákazníků a ve své podstatě by posílila své postavení na trhu v oblasti opravárenství v automobilovém průmyslu nákladních vozidel značky TATRA.

Jelikož je z dotazníkového šetření patrné, že řada zákazníků využívá internet jako komunikační prostředek, bylo by pro společnost přínosem zavedení na webových stránkách společnosti e-shop, který je v dnešní době moderní a stále častěji využívaný pro svůj pohodlný způsob nakupování. Toto elektronické obchodování by bylo jistě pro společnost krokem kupředu.

ZÁVĚR

Bakalářskou práci jsem realizovala ve společnosti mopas a. s. v Holešově, která se zabývá generálními a běžnými opravami nákladních vozidel TATRA v mnoha modifikacích a jejich jednotlivých konstrukčních skupin, dále prodejem vozidel TATRA a jejich náhradních dílů či agregátů.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění míry spokojenosti zákazníka v rámci systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 ve společnosti mopas a. s. prostřednictvím dotazníkového šetření a nastítnit tak následné návrhy a doporučení, které by přispěly k vyššímu zákaznickému uspokojení. Cíl bakalářské práce se podařilo naplnit a získané výsledky dotazníkového šetření poslouží společnosti pro hodnocení do zprávy o vývoji systému řízení kvality za rok 2011.

Ke splnění cíle této bakalářské práce bylo nezbytné splnit následující parciální cíle:

- provést rozbor současného stavu v systému řízení kvality a rozboru současného zjišťování míry spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti;
- analyzovat vnitřní a vnější prostředí vybrané společnosti;
- zrealizovat výzkumnou sondu prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění míry spokojenosti zákazníků;
- vyhodnotit dotazníkové šetření.

K zjištění míry spokojenosti zákazníků vybrané společnosti byla zvolena dotazníková metoda, při které na základě sestaveného dotazníku bylo osloveno 91 zákazníků, z něhož 61 zákazníků vyplnilo dotazník.

Na základě zjištěných skutečností vyplynulo, že zákazníci vybrané společnosti jsou ve velké míře spokojeni s přístupem personálu, poskytováním informací, kvalitou a cenou poskytovaných služeb, s řešením problémových situací a reklamací. Jako nejméně spokojenou oblastí pro zákazníky se stala oblast s dodržením termínu oprav, u které byly navrženy potřebné návrhy a doporučení pro společnost o rozšíření skladových zásob vytypovaných náhradních dílů, které by vedly k zrychlení poskytovaných služeb a prováděných prací a tím i ke snížení termínu oprav.

Dalším návrhem bylo zvýšení motivačního faktoru v rámci odměňování stálým zaměstnancům, kteří na základě dotazníkového šetření, v rámci své vstřícnosti, ochoty s poskytováním informací o prováděných pracích, dopadli v celkovém měřítku co nejlépe.

Na základě SWOT analýzy společnosti bylo doporučeno, aby svůj výrobní sortiment rozšířil o nové typy vozidel TATRA, čímž by přispěla k vyšší spokojenosti zákazníků a posílila by si tak své postavení na trhu.

Jsem přesvědčena, že tato bakalářská práce obsahuje několik zajímavých a realizovatelných doporučení, k jejichž vytvoření jsem využila především výsledky výzkumné sondy prostřednictvím dotazníkového šetření, ale také inspiraci získané z dlouholeté praktické zkušenosti jako zaměstnanec společnosti.

Věřím, že mnou navržená opatření přispějí k vyšší spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami, které povedou k optimalizaci a zdokonalení v systému řízení kvality ve společnosti mopas a. s., Holešov.

RESUMÉ

The bachelor thesis was realized in the joint-stock company mopas based in Holesov, which deals with general and regular repairs of TATRA trucks in many modifications and their individual construction groups. Furthermore it deals with sales of TATRA trucks and their spare parts and aggregats.

The goal of this bachelor thesis was to come up with a customer satisfaction survey within the quality management system according to the standard CSN EN ISO 9001:2009 in the joint stock company mopas based in Holesov through questionnaire inquiry and to outline consequent proposals and recommendations which would contribute to higher customer satisfaction. The goal of the bachelor thesis was fulfilled and the acquired results by questionnaire inquiry will contribute to the company for evaluation in a report on the develoment of quality management system for 2011.

The questionnaire method was chosen for customer satisfaction survey in the selected company with this result: 91 customers were addressed and 61 of them filled in the questionnaire.

According to the answers we know that the customers of the selected company are very satisfied with the staff attitude, their providing of information, with quality and price of the service, with the way of solving problems and complaints. Customers were not satisfied above all with meeting repair terms. There was a need of suggestions and recommendations for the company regarding increasing the number of selected spare parts in a storehouse. This would be the way for speeding up the service and subsequently cutting the time of repairs.

Another suggestion was to increase the motivation in the way of rewarding permanent workers who were willing to give the information about their work in the questionnaire and subsequently they got the best mark in evaluating the staff attitude.

Based on the SWOT analysis of the company there was another recommendation to expand the product range by new types TATRA vehicles, which would contribute to higher customer satisfaction and would reinforce its market position.

I believe, that my proposals will contribute to higher customer satisfaction with provided services that will lead to the optimization and improvement of the quality management system in the joint-stock company mopas in Holesov.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] NENADÁL, J.; NOSKEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. – *Moderní systémy řízení kvality : Quality management*. 2. vyd. Management Press, Praha 2005, 284 s. ISBN:80-7261-071-6.
- [2] MUKHOPADHYAY, M. *Total Quality Management in Education*. 2. vyd. New Delhi : Sage Publications, 2005. 225 s. ISBN 0-7619-3368-9.
- [3] PŘÍBEK, J. *Systémy managementu kvality : Průvodce řízením kvality*. 1. vyd. Praha 1 : Národní informační středisko pro podporu kvality, 2004. 105 s. ISBN 80-02-01688-2.
- [4] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [5] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [6] BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.
- [7] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [8] TCert, s. r. o. *Certifikační společnost TCert, s. r. o.* [online]. 2008 [cit. 2011-03-17]. Certifikační schéma. Dostupné z WWW: <<http://www.tcert.cz/certifikace.php>>.
- [9] HELE, J. *Osm zásad managementu jakosti - praktický přístup*. 2. vyd. Svět jakosti 2003, str. 30-34, převzato z: ISO Management Systems, č. 2/2003
- [10] CzechTrade. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export : oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1997, 2011 [cit. 2011-03-18]. Přehled certifikace systémů řízení - BusinessInfo.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/certifikace-normy/certifikace-systemu-rizeni/1001143/36554/>>.
- [11] 3S Consulting, s. r. o. *Komplexní služby ve všech fázích implementace standardů ISO 9001, ISO 14001, TS 16949, ISO 17025, ISO 27001, ISO 3834, OHSAS 18001* [online]. 2008 [cit. 2011-03-18]. Přínosy certifikace systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 | 3S Consulting s. r. o. Dostupné z WWW: http://www.noveiso.cz/iso_9001/prinosy_certifikace_systemu_managementu_kvality_podle_csn_en_iso_90012009.html

- [12] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] providence.cz s. r. o. *ISO - certifikace systémů řízení - ISO 9000 - ISO 14001* [online]. c2011 [cit. 2011-03-07]. ISO 9001:2008. Dostupné z WWW: <<http://www.iso.cz/iso2000mark.htm>>.
- [14] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu kvality*. 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [15] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [16] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [17] KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha 7 : Grada publishing, a. s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [19] KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum : Metodologie a aplikace*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická. 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BO	Běžná oprava
ČSN	Česká státní norma
EN	Evropská norma
GO	Generální oprava
ISO	International organization for standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
QM	Quality Manual (příručka kvality)
QMS	Quality management systém (systém managementu kvality)
TQM	Total quality management (celkové řízení kvality)
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
STK	Státní technická kontrola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model procesně orientovaného systému managementu kvality	20
Obr. 2. Schéma SWOT analýzy	22
Obr. 3. Proces marketingového výzkumu	23
Obr. 4. Areál společnosti mopas a. s.	29
Obr. 5. Historické foto společnosti mopas a. s. (ČSAO)	30
Obr. 6. Současné foto společnosti mopas a. s.	30
Obr. 7. Logo společnosti mopas a. s.	31
Obr. 8. Logo ISO 9001	31
Obr. 9. Fota vozidel TATRA T148 S3 a T815 S3	32

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Objem produkce společnosti od roku 2006 - 2010.....	33
Graf 2. Rozdělení zaměstnanců na jednotlivé útvary v roce 2011 (v %)	34
Graf 3. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 – 2011	34
Graf 4. Rozdělení oslovených zákazníků dle použitých metod dotazování (v %)	42
Graf 5. Porovnání vyplněných a nevyplněných dotazníků z celkového počtu oslovených zákazníků	43
Graf 6. Otázka č. 1	44
Graf 7. Otázka č. 2	44
Graf 8. Otázka č. 3	45
Graf 9. Otázka č. 4	45
Graf 10. Otázka č. 5	46
Graf 11. Otázka č. 6	46
Graf 12. Otázka č. 7	47
Graf 13. Otázka č. 8	47
Graf 14. Otázka č. 9	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Plánování sběru primárních údajů	24
Tab. 2. Výsledky šetření na zkoumané faktory spokojenosti (v %)	49
Tab. 3. Výsledky šetření na zjištění získání kontaktu na společnost (v %)	49

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Osvědčení o absolvování školení
- P II Organizační schéma mopas a. s.
- P III Certifikát ISO ČSN EN 9001:2009
- P IV Politika a cíle kvality mopas a. s.
- P V Dotazník o spokojenosti zákazníka

PŘÍLOHA PI: OSVĚDČENÍ O ABSOLVOVÁNÍ ŠKOLENÍ

Osvědčení o absolvování školení pracovníků v oblasti

Systémy řízení jakosti dle ISO 9000
ČSN EN ISO 9001 : 2001, ČSN EN ISO 9000 : 2001

určené pro

Renáta Sedlářová


**Za absolvování školení THP pracovníků
ve firmě mopas a.s. Holešov dne :
6. září 2005**

s obsahem:

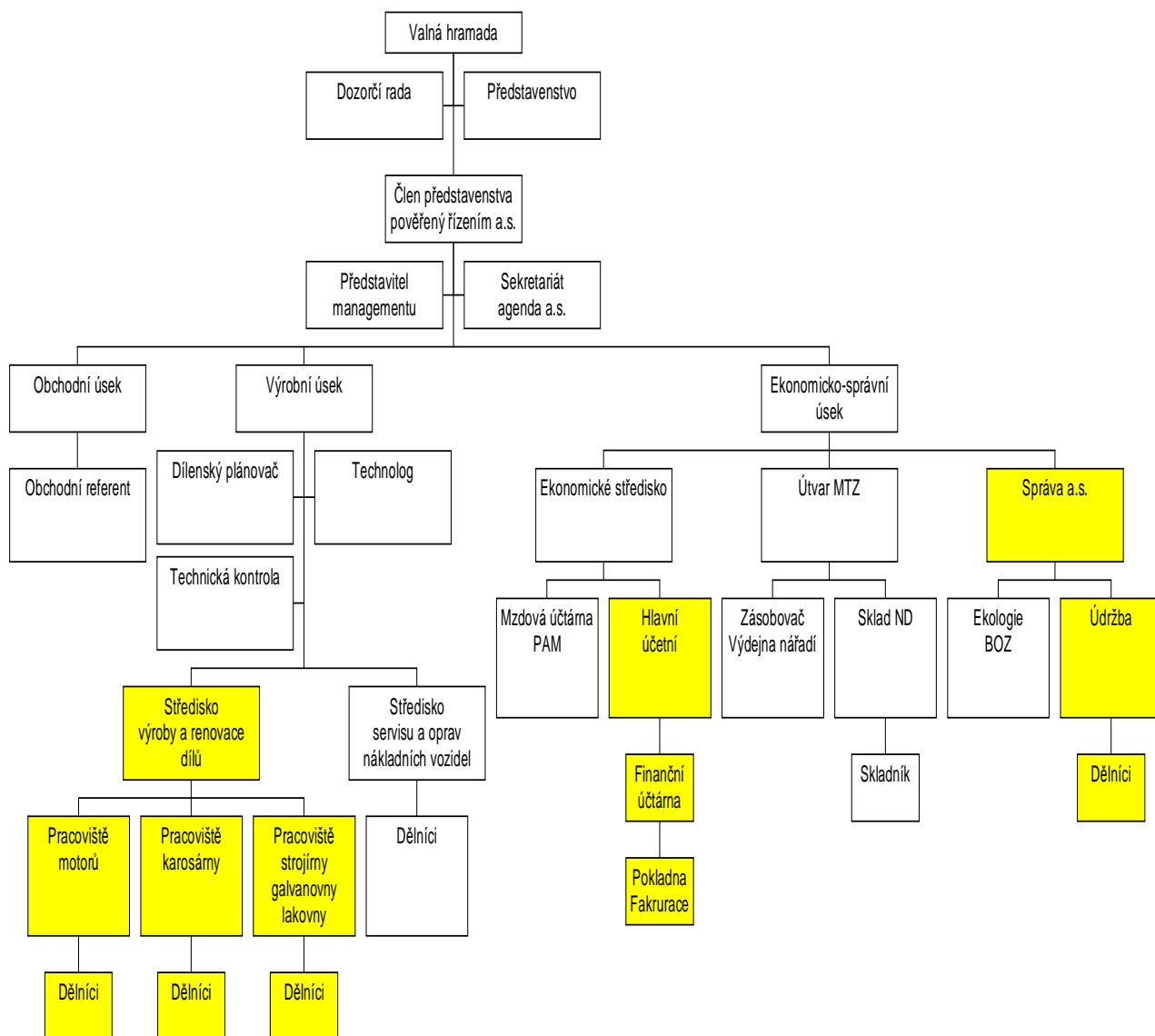
- úloha vrcholového vedení v systému jakosti, s důrazem na kapitoly:
- odpovědnost vedení, systém jakosti, opatření k nápravě a preventivní opatření
- souhrnná informace o všech kapitolách normy ČSN EN ISO 9001 : 2001 s ohledem na jejich provázanost v systému jakosti, požadavky na zpracování dokumentace, zásady spolupráce mezi pracovníky odpovědnými za jednotlivé činnosti v SRJ.
- diskuse ke konkrétním podmínkám ve firmě.

Vydalo:
Poradenské a konzultační středisko OM Zlín

Ve Zlíně dne : 7. září 2005


.....
Ing. Otto Michálek, CSc.
Certifikovaný auditor jakosti

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MOPAS A. S.



Pozn.: Barevně označené útvary nejsou zahrnuty v systému řízení kvality

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT ISO ČSN EN ISO 9001:2009



**BUREAU
VERITAS**

Certifikát

udělený organizaci

mopas a.s.

Samostatnost 1181, 769 01 Holešov
Česká republika

Bureau Veritas Certification tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

ČSN EN ISO 9001:2009

Oblast certifikace

**SERVIS A OPRAVY NÁKLADNÍCH VOZIDEL,
PRODEJ SOUVISEJÍCÍCH NÁHRADNÍCH DÍLŮ**

Datum počátečního schválení: 1. ČERVNA 2006

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu do: 23. LEDNA 2012

Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215

Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti.

Datum: 22. DUBNA 2010

Číslo certifikátu: 9000060



MANAGING OFFICE: Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o., Olbrachtova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

ISSUING OFFICE ADDRESS: Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o., Olbrachtova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

SOCIAL
ACCOUNTABILITY

PŘÍLOHA P IV: POLITIKA A CÍLE KVALITY MOPAS A. S.

Výtisk č.:

ISO 9001

mopas a.s., Holešov POLITIKA A CÍLE KVALITY

Vážení spolupracovníci, vážení zákazníci,

tradiční značka mopas a.s. je v povědomí velkého spektra zákazníků symbolem kvalitních výrobků a služeb. Aby toto tvrzení mělo svoji platnost i v budoucnu, patří kvalita k základním cílům společnosti. Proto tímto dokumentem vyhlásíme politiku a cíle kvality, v jejichž zásadách je zdůrazněna především snaha uspokojit všechny naše zákazníky.

POLITIKA KVALITY

1. Chceme být trvale uznáváni našimi zákazníky, ale i konkurenty jako solidní společnost, poskytující spolehlivé služby.
2. Naším záměrem je trvalý rozvoj a modernizace služeb s cílem trvalého uspokojování zákazníka.
3. Jsme si vědomi toho, že o našem úspěchu rozhodují zákazníci. Proto dlouhodobá a systematická péče o kvalitu je strategickým cílem společnosti.
4. Předcházení vzniku nedostatků má prvotný význam.
5. Spolupráce na všech úrovních a ve všech oblastech činnosti společnosti je prováděna na základě dobrých partnerských vztahů.
6. Firma chápe požadavky normy ČSN EN ISO 9001 jako prostředek k uspokojení všech zákazníků.
7. Posláním společnosti je bezbyřky splnit očekávání zákazníků, zaměstnanců ale i regionu Zlínska.
8. Trvalá motivace všech zaměstnanců společnosti ke splnění kritéria „Práci je nutno vykonat včas a bezchybně napoprvé“, což je základ systému odměňování
9. Politika kvality je přijata všemi zaměstnanci společnosti.

V Holešově, dne 21. prosince 2010

Zpracoval: *Přestavitel managementu* - Ing. Zdeněk Janalík
Schválil: *Člen představenstva pověřený řízením* - František Tomaník

CÍLE KVALITY NA ROK 2011

1. Další rozšíření diagnostiky na nákladní vozidla.
Zodpovídá: vedení společnosti
termín: 12/2011
2. Snížení počtu reklamací o 1%
Zodpovídá: vedení společnosti
termín: průběžně
3. Dosažení produktivity práce 450,- Kč/hod.
Zodpovídá: vedení společnosti
termín: průběžně
4. Zvýšení počtu zákazníků o 5%
Zodpovídá: vedení společnosti
termín: průběžně
5. Dosažení zisku na úrovni 1 mil. Kč
Zodpovídá: vedení společnosti
termín: průběžně


.....
Ing. Zdeněk Janalík


.....
František Tomaník

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK O SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA



Samostatnost 1181, 769 01 Holešov
Česká republika

Ev. č. dotazníku:

DOTAZNÍK O SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Vážení zákazníci,

stále se snažíme zlepšovat naše služby, a proto je pro nás velmi důležité znát Váš názor na naši kvalitu provedené práce. Budeme rádi, pokud si najdete čas a vyplníte tento krátký dotazník. Získané údaje budou sloužit pouze pro interní potřeby mopas a.s.

Dotazník je vypracován jako součást marketingových aktivit v rámci certifikovaného systému managementu kvality (ČSN EN ISO 9001:2009). Cílem tohoto dotazníku je zlepšování obchodních vztahů mezi společností mopas a.s. a jejími zákazníky.

Děkujeme Vám za ochotu a spolupráci

obchodní oddělení mopas a.s.

NÁVOD:

Vyberte vybranou hodnotu své odpovědi v úrovni hodnocení od 1 až 5

Známkování jako ve škole!

1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – méně spokojen, 4 – nespokojen, 5 – velmi nespokojen

P.č.	Kritéria hodnocení	Úroveň hodnocení				
		1	2	3	4	5
1.	Jaká je vstřícnost a ochota personálu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Jak jste spokojeni s informacemi o postupu prováděné práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Jak jste spokojeni s celkovou úrovní předání vozidla/agregátu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Jak jste spokojeni se splněním všech dohodnutých servisních úkonů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Jak jste spokojeni s dodržáním termínu opravy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Jak jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Jak jste spokojeni s cenou prováděných prací?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Jak jste spokojeni s řešením problémových situací a reklamací?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Jakým způsobem jste získali kontakt na naši společnost?					
	• firemní prospekt			<input type="checkbox"/>		
	• Internet			<input type="checkbox"/>		
	• z doporučení			<input type="checkbox"/>		
	• jinak (napíšte jakým způsobem):					
10.	Je něco, co byste naší společnosti vytkl, popř. změnil? Pokud ano, napište nám, prosím, svůj názor nebo další připomínky, postřehy a náměty, které by mohly vést ke zlepšení našich služeb:					

Dotazník vyplnil:		Dne:	
Firma:		Zakázka:	

Děkujeme za Váš čas při vyplnění našeho dotazníku.

tel: +420 573 308 111, GSM: +420 721 242 434, fax: +420 573 399 386, e-mail: mopas@mopas.cz, <http://www.mopas.cz>