

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Řízení jakosti podnikových projektů se zaměřením na obchodní
činnost firmy**

**Quality management of company's projects with focus on business
activities of the company**

Bc. Michaela Petrovová

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení jakosti podnikových projektů se zaměřením na obchodní činnost firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23. dubna 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Vřelé poděkování patří vedoucímu této diplomové práce Ing. Miloslavu Bultasovi za podporu, vstřícný přístup a cenné připomínky při konzultacích jednotlivých částí práce.

Děkuji též panu Ing. Andreji Slávikovi, vedoucímu obchodně-technického oddělení společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o., který mi věnoval velké množství svého drahocenného osobního času a poskytl cenné informace potřebné k vypracování této diplomové práce.

Za poskytnutí potřebných informací děkuji i panu Danielu Bocksteflovi, manažeru kvality společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretický úvod do problematiky řízení jakosti	9
1.1 Pojem jakost	9
1.1.1 Znaký jakosti.....	9
1.2 Historie řízení jakosti	10
1.3 Současné trendy v řízení jakosti.....	11
1.4 Systém řízení jakosti	13
1.4.1 Koncepce podnikových standardů	14
1.4.2 Koncepce TQM.....	14
1.4.3 Koncepce ISO	15
2 Základní charakteristika společnosti.....	18
2.1 Identifikační údaje firmy.....	18
2.2 Popis společnosti.....	19
2.3 Výrobní program	21
2.3.1 Sériově vyráběné produkty	21
2.3.2 Projektové zakázky	22
2.4 Významné investice posledních let.....	23
3 Analýza prostředí	25
3.1 Analýza makroprostředí	25
3.1.1 Legislativa.....	25
3.1.2 Politika a ekonomika	26
3.1.3 Technologie	28
3.2 Analýza mezoprostředí.....	29
3.2.1 Zákazníci.....	30
3.2.2 Konkurence	33
3.2.2.1 Konkurenti skupiny ProMinent na světovém trhu.....	34

3.2.2.2	Konkurenti společnosti ProMinent Systems na českém trhu	36
3.2.3	Dodavatelé	36
3.2.4	Substituty	37
3.3	Analýza mikroprostředí.....	38
3.3.1	Organizační struktura.....	38
3.3.2	Vedení a motivace zaměstnanců.....	39
3.3.3	Informační systémy.....	40
3.3.4	Marketing.....	41
3.3.4.1	Role obchodníka ve společnosti ProMinent Systems.....	41
3.3.5	Finanční analýza – srovnání s odvětvím.....	42
4	Systém řízení jakosti společnosti ProMinent Systems	47
4.1	Popis procesů	47
4.1.1	Řídící procesy	48
4.1.2	Hlavní procesy	50
4.1.2.1	Externí procesy	60
4.1.3	Podpůrné procesy.....	61
5	Projekt neutralizace odpadní vody pro farmaceutickou společnost Merck	62
5.1	Plán jakosti zakázky	63
5.1.1	Harmonogram projektu.....	64
5.1.2	Plán kontrol a testů	65
5.2	Analýza řízení kvality projektu neutralizace vody pro farmaceutickou společnost Merck	67
6	Zlepšující návrhy	72
6.1	Zlepšující návrhy v oblasti řízení kvality podnikových projektů ve společnosti ProMinent Systems	72
6.2	Zlepšující návrhy v oblasti obchodu	75
6.2.1	Zařazení procesu obchodu mezi podpůrné procesy	75

6.2.2	Lepší monitoring cílových zákazníků.....	76
6.2.3	Zavedení pozice Key account manager	76
6.3	Zlepšující návrhy v oblasti marketingu.....	76
Závěr	78
Seznam použité literatury	80
Seznam použitých zkratk	83
Seznam tabulek, obrázků a příloh.....		84

Úvod

Firma, která chce kvalitně řídit své interní procesy a uspět v konkurenčním prostředí, by měla mít zavedený a efektivní systém řízení kvality. Dobře fungující systém řízení kvality vede k dosažení cílů společnosti a k uspokojování požadavků zákazníků.

Procesní řízení společnosti úzce souvisí s moderními systémy řízení jakosti. Společnost, která funguje podle uznávaných mezinárodních standardů kvality, by měla zaměřovat svou pozornost na procesy, jejichž vhodné nastavení a uspořádání je kritické pro úspěch firmy v konkurenčním prostředí.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na systém řízení jakosti a na řízení kvality podnikových projektů v dané firmě. Zvolenou společností, na jejíž řízení kvality je práce zaměřena, je společnost ProMinent Systems, spol. s r. o. sídlící v Blovicích, jejíž hlavní činností je výroba zařízení na úpravu vody, dodávky chemického hospodářství a dalšího široké spektrum produktů souvisejících s úpravou vody.

Cílem této práce je definovat pozici firmy na trhu, popsat vlastní systém řízení jakosti, na konkrétním obchodním případě tento systém zhodnotit a navrhnout zlepšující návrh.

V teoretické části práce je popsána problematika řízení kvality, historie a současnost systémů řízení kvality. Tato část byla zpracována za pomoci odborné literatury.

Praktická část práce je zaměřena na zvolenou společnost, je popsána její činnost, provedena analýza prostředí, ve kterém firma působí, za účelem zjištění její pozice na trhu. Analýza prostředí zahrnuje analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Zároveň jsou zde uvedeny základy systému řízení jakosti společnosti a popis hlavních, podpůrných a řídicích procesů zvolené společnosti.

V další části práce je na vybraném obchodním případě - projektu neutralizace vody pro irskou farmaceutickou společnost - zpracováno praktické uplatnění používané legislativy řízení jakosti.

Poslední část práce je věnována analýze řízení kvality zvoleného projektu a je navržen zlepšující návrh. Zlepšující návrhy jsou popsány i pro oblast obchodu a marketingu ve společnosti. Tato část práce může společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o. přinést cenné podněty pro zlepšení její obchodní činnosti.

1 Teoretický úvod do problematiky řízení jakosti

1.1 Pojem jakost

Jakost je souhrn vlastností výrobku nebo služby, včetně ceny, které uspokojují předem stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníka (Zvoneček, 1993).

Jakost¹ (kvalita) tedy znamená stupeň splnění požadavků, přičemž pojmy jakost a kvalita lze označit za synonyma. Požadavky jsou potřeby, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Nehovoříme zde pouze o požadavcích zákazníků, nýbrž i o požadavcích, které jsou definovány právními předpisy v podobě zákonů, vyhlášek či norem. Tyto požadavky jsou plněny výrobky, službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu atd. (Nenadál, 2002)

Pragmatický pohled na jakost výrobků a služeb pak očekává splnění tří atributů:

- **Bezvadnost**, tj. absence jakýkoliv vad či nedostatků
- **Kvalitativní parametry** týkající se bezprostředních vlastností produktu i doprovodných služeb
- **Stabilita**, kterou lze zajistit důslednou výstupní kontrolou. (Veber, 2010)

1.1.1 Znaky jakosti

Znaky jakosti slouží k posouzení, hodnocení a měření úrovně jakosti, k rozhodování o dalším postupu s entitami (výrobky, službami, procesy), tzn., že vedou k jejich přijetí, schválení, zamítnutí či zařazení do jakostní třídy.

Znaky jakosti považujeme za matematické veličiny, tedy charakteristiky, které mají vždy na konkrétní entitě své určité hodnoty. Podle toho, jak můžeme s těmito entitami pracovat, rozlišujeme tři základní typy znaků jakosti:

1. **Kardinální** čili měřitelné znaky jakosti nabývají číselně vyjádřitelných hodnot. Tradičně se tyto znaky nazývají *kvantitativní* (např. rozměr, počet, náklady).
2. **Ordinální** čili uspořadatelné znaky jakosti nabývají hodnot označených obvykle symboly, kódy či pořadovými čísly a jejich rozdíl nelze měřit (např. třída jakosti, tarifní třída).

¹ Jakost (kvalita) - z latiny „jaký?“ – „qualos“. Nejstarší definice pojmu jakost je přisuzována řeckému filosofovi Aristotelovi.

3. **Nominální** čili jmenné znaky jakosti nabývají hodnot označených obvykle slovně nebo symboly. O hodnotách lze zjistit pouze to, zda se shodují nebo liší. Tradičně se tyto znaky nazývají *kvalitativní*. Jedná se např. o druh materiálu, druh výrobní technologie nebo barvu.

K hodnocení jakosti se nejčastěji používají znaky kardinální, tedy měřitelné. Tyto lze matematicky dělit na spojité a diskrétní. (Janeček, 2007)

1.2 Historie řízení jakosti

K porozumění současného pojetí jakosti je vhodné ohlédnout se do minulosti na vývoj jejího řízení.

Koncepce kvality má kořeny v průmyslové revoluci, avšak první racionální metody a postupy ovlivňování jakosti výrobků (Shewhartův regulační diagram) a metody následné výběrové kontroly se objevily ve 30. letech 20. století. Tyto metody se ve velké míře uplatnily ve výrobě vojenské techniky v USA za 2. světové války.

Hlavním přínosem této etapy byla cílevědomá orientace na objektivní poznání skutečnosti a objektivní charakter statistických metod a postupů. Objevil se i prvek ohledu na objektivní potřeby zákazníka, a to ve formě zajištěné vyměnitelnosti dílů.

Tyto poznatky byly začátkem 50. let uplatněny v Japonsku, kde se staly významným faktorem nové éry japonského průmyslu. Rozvinuly se do ucelenější soustavy péče o jakost, která umožnila rychlý vzestup Japonska jako průmyslové velmoci. Zrodil se základ skutečných moderních systémů jakosti označovaný jako Company Wide Quality Control. Propracováním tohoto postupu došlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který se i v současnosti dynamicky rozvíjí. (Nenadál, 2002)

V 50. letech poznání nutnosti starat se uceleně a systémově o jakost vyvolalo iniciativu nevládních odborných organizací v Japonsku, USA a Západní Evropě, kde pět národních společností pro jakost založilo Evropskou organizaci pro jakost (EOQ). Během dalších 10 let do ní vstoupily národní organizace téměř všech států Evropy a další nevládní organizace vznikly i jinde ve světě.

Od 50. let se především díky činnosti těchto organizací pojetí problematiky jakosti rozšířilo v mnoha dalších směrech. (Nenadál, 2002)

Jakost byla přiznaná nejen materiálním výrobkům, ale i službám a výrobkům nemateriálním (energie, informace), dále procesům, pracovníkům, jejich vzdělání, vztahům, systémům apod. Pozornost se zaměřila na předvýrobní i povýrobní fáze, k čemuž přispělo poznání, že převážná většina problémů v jakosti pochází z předvýrobní fáze. (Nenadál, 2002)

V souvislosti s růstem významu zaměření na potřeby zákazníka došlo k rozvinutí samostatné oblasti „spolehlivosti“, zvláště u výrobků dlouhodobého užívání, dále k posuzování jakosti ne z hlediska normy či předpisu, ale ze specifikace odvozené z požadavků zákazníka. Rozvinula se oblast ekonomiky jakosti, která se zabývá celoživotními náklady výrobku, jako výraz toho, kolik zákazník ve skutečnosti celkem zaplatí za získaný užitek.

Během dalšího vývoje došlo k rozšíření používaných statistických a matematických metod, ale také jednodušších nástrojů (histogram, bodový diagram, třídění, Paretův diagram, diagram příčin a následků, vývojový diagram apod.)

Pro management a hodnocení jakosti se rozvinuly systémy řízení jakosti a normy pro hodnocení jakosti a certifikaci výrobků, služeb i pracovníků a pro certifikaci systémů jakosti. V roce 1987 vstoupily na scénu normy jakosti ISO řady 9000 se snahou dokumentovat všechny podnikové procesy (Nenadál, 2002). Normy ISO a EN byly přijaty jako mezinárodní a tím narostl jejich význam a mezinárodní uznávání certifikátů vydaných podle těchto norem. (Nenadál, 2002)

S rozšířením norem ISO nabyly na významu i problematiky bezpečnosti práce, ochrany života, zdraví, životního prostředí či materiálních hodnot. Rozšířily se i specifické metody jak pro oblast jakosti, tak pro oblast s jakostí související, např. benchmarking – porovnání s významnými konkurenty v odvětví nebo quality function deployment (rozpracování požadavků zákazníka). (Nenadál, 2002)

1.3 Současné trendy v řízení jakosti

V současné době se věnuje značná pozornost využívání všech podnikových zdrojů, přičemž podniky zjišťují, že nejcennějším a nejvýznamnějším zdrojem jsou zaměstnanci, kterým musí být věnována pozornost jak v oblasti pracovní, tak v oblasti sociální (Janeček, 2007).

Zaměření na zaměstnance a jejich znalosti je typickým znakem **procesního řízení**, které se začalo uplatňovat na začátku 21. století. Došlo k posunu paradigmatu, který je charakterizován nespojitým přechodem od operačního řízení podniku k procesnímu řízení. Do 20. století existovala „industriální společnost“, která se zaměřovala na využití výrobních faktorů (práce, půda, kapitál). Od 21. století dochází k postupné přeměně na „společnost znalostí“, kde dominuje laterální řízení, procesní organizace a znalostní člověk.

Základní filosofii přechodu na procesní řízení je:

- Rethinking – definování nového smyslu podniku a nastartování nové podnikové kultury
- Redefinition – přehodnocení kompletního systému řízení podniku (návrh procesních map, definice podnikatelských strategií, případně nová organizační struktura)
- Redesign – přeprojektování procesů, odstranění duplicit v procesech, inovace činností a příprava podmínek pro zavedení do praxe. (Vacík, 2011)

Projektování podnikových procesů je zaměřeno na vyloučení zbytečných činností, nastolení efektivního uspořádání procesů, outsourcing, integraci dodavatele a zákazníka do procesů výrobce. Prostřednictvím vstupů, kterými jsou výchozí zdroje a zapojení dodavatelé, a činností, které mají svého vlastníka, transformuje proces vstupy na výstupy v podobě hodnoty pro zákazníka, ceny, kvality, služeb a času. (Vacík, 2011)

Procesní řízení se zaměřuje na příčiny (oproti operačnímu řízení, které se zaměřuje na důsledky), organizace práce probíhá formou integrace, podnikatelská filosofie v procesním řízení je zaměřena spíše na pružnost než na cílovost. Zaměření je hlavně na znalosti. Organizační struktura bývá horizontální a strategické řízení společnosti by se mělo přizpůsobovat realitě změn. (Vacík, 2011)

Procesy jsou řízeny proto, aby společnost zjistila, jaké činnosti vedou či musí vést k požadovanému výsledku. Procesy mohou být popsány slovně, zobrazeny procesními mapami a vývojovými diagramy.

Hammer a Champy definují proces následovně: „*Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu*“. (Hammer, Champy, 2000, s. 40)

Procesy se rozdělují na procesy hlavní, podpůrné a řídicí:

1. **Hlavní procesy** (klíčové, core) jsou procesy přidávající hodnotu, kterou platí externí zákazník a naplňují účel podnikání – smysl existence firmy na trhu.
2. Všechny ostatní procesy, které zajišťují procesy hlavní, označujeme jako **podpůrné**. Tyto procesy jsou kandidáty na outsourcing. Mezi nejvýznamnější podpůrné procesy patří obchod a logistika, dalšími podpůrnými procesy jsou např. metrologie nebo interní audit.
3. Ve firmě existují rovněž **řídící procesy**, které zaštiťují procesy hlavní a podpůrné. Jedná se např. o plánování procesů, řízení dokumentace a záznamů nebo výcvik a školení zaměstnanců.

Každý proces ve firmě má svého **vlastníka**, který je zodpovědný za dosazování cílů procesu a musí proces dokonale znát. V řetězci procesů je vlastník procesu současně „zákazníkem“ a „dodavatelem“. Zákazníci procesu jsou pracovníci, kteří dostávají a využívají určitý výstup z procesu. Zákazníci procesu mohou být interní (další zaměstnanec/útvár ve firmě) nebo externí (konečný zákazník) Dodavatelé zahrnují pracovníky, kteří poskytují vstup pro další proces. Základní schéma podnikového procesu je zobrazeno na následujícím obrázku:



Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: ŘEPA, V., *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*, 2007, s. 15

1.4 Systém řízení jakosti

Management jakosti je způsob řízení firmy zaměřený na neustálé zlepšování kvality nabízených výrobků a služeb.

Systém managementu jakosti, v angličtině Quality Management Systems (QMS), je systematické řízení zaměřené na jakost. Jedná se o „dobrý systém řízení“ a v současnosti firmy nejvíce využívají ty systémy, které již někdo vynalezl a ověřil, např. systém řízení jakosti dle norem ISO řady 9000 a 9001. Tento systém je ověřen praxí a podložen zkušenostmi s jeho předešlými verzemi, které vyšly ze zkušeností ze systémů TQM. Systém je celosvětově uznáván a existuje možnost oficiální certifikace, která

slouží zákazníkům a obchodním partnerům jako důkaz o spolehlivosti a důvěryhodnosti, ale i jako důležitý aspekt konkurenceschopnosti firmy.

Účinný management jakosti vede ke zlepšování ekonomických výsledků, k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků, k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí a k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců².

V mezinárodním měřítku se v současnosti používají tři základní koncepce řízení jakosti (Nenadál, 2002):

- Koncepce podnikových standardů
- Koncepce TQM
- Koncepce ISO

1.4.1 Koncepce podnikových standardů

Tento koncept zavedly americké společnosti v 70. letech a požadavky na systémy řízení jakosti zaznamenaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých firem, resp. výrobních odvětví a museli se jimi řídit i dodavatelé těchto firem. Dnes jsou uplatňovány ASME kódy pro oblast strojírenství, směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a předpisy QS 9000 definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu. Tyto různé standardy mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000 a nejsou východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby.

1.4.2 Koncepce TQM

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat v 70. letech pro podnikové systémy řízení jakosti v japonských firmách. Dnes je tato koncepce považována spíše za filosofii managementu, jelikož není svázána s normami a předpisy (na rozdíl od koncepce ISO), ale je otevřeným systémem absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Evropská nadace pro management jakosti sídlící v Bruselu (EFQM) stanovuje tyto principy TQM:

- Princip orientace na zákazníka

² Studii s těmito výsledky uskutečnila v letech 1994-1995 Evropská nadace pro řízení jakosti (EFQM) ve spolupráci s Evropskou komisí.

- Princip vedení lidí a týmové práce
- Princip partnerství s dodavateli
- Princip rozvoje a angažovanosti lidí
- Princip orientace na procesy
- Princip neustálého zlepšování a inovací
- Princip měřitelnosti výsledků
- Princip odpovědnosti vůči okolí

Tyto principy se v praxi zavádějí pomocí vhodných modelů, z nichž nejuznávanější je model EFQM Model Excellence, který navázal na původní Evropský model TQM. (Nenadál, 2002)

1.4.3 Koncepce ISO

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly pouze požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém jakosti. Původně se jednalo o pět norem označovaných jako ISO řady 9000. Podle těchto norem si organizace mohou vytvářet své systémy jakosti.

Normy ISO mají univerzální charakter a jsou aplikovatelné jak ve výrobních podnicích, tak v organizacích zabývajících se poskytováním služeb. Normy ISO 9000 nejsou závazné, ale doporučující. V okamžiku, kdy se dodavatel písemně zaváže zákazníkovi, že aplikuje systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného dodavatele závazným předpisem. Je možné konstatovat, že tyto normy tvoří závažnou součást legislativy v obchodním styku.

Základní soubor norem ISO počítá pouze se čtyřmi standardy:

1. ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.
2. ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.
3. ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
4. ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Norem ISO existuje velmi mnoho a společnosti se samy rozhodující, podle které normy chtějí být certifikovány, každá z nich má jinou funkci. V současnosti jsou nejčastěji používané normy ISO řady 9000 a 9001.

Norma ISO 9001:2008

Hlavním požadavkem norem ISO je *řízení procesů*. Základní charakteristikou systémů řízení jakosti vybudovaných na bázi ISO 9001 je *princip neustálého zlepšování*. Pokud tento princip není v systému naplněn, byl systém řízení jakosti implementován špatně.

Hlavní výhody normy ISO 9001:2008 jsou jednoduchost použití, srozumitelnost, snadná pochopitelnost a kompatibilita s ostatními systémy řízení jakosti, např. dle ISO 14001.

Významná změna oproti předchozím verzím této normy spočívá v objasnění existujících požadavků ISO 9001:2000. ISO 9001:2008 nezavádí další požadavky, ani nemění smysl normy ISO 9001:2000. (Zdroj: www.iso.org, vlastní překlad)

Norma ISO 9004:2009 – model řízení organizace pro udržitelný úspěch

Cílem zavedení této normy v organizaci je zejména nabídnout doporučení, jimiž se může firma vybavit nad rámec doporučení koncepce ISO 9001. Důsledkem je pak zlepšení systému řízení jakosti, zvýšení spokojenosti zákazníků a ostatních zainteresovaných stran a v konečné fázi také zvýšení výkonnosti podniku.

Normy ISO řady 14 000

Normy ISO řady 14 000 se týkají environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí. Organizace, jež disponují tímto certifikátem, prokazují, že v rámci své podnikatelské činnosti činí maximum pro minimalizaci negativních dopadů své činnosti na životní prostředí. Podobně jako normy ISO řady 9000 se zabývají procesy, nikoliv finální produkcí. Na finální produkci však působí nepřímo, neboť procesy jako takové v konečném důsledku finální produkt ovlivňují.

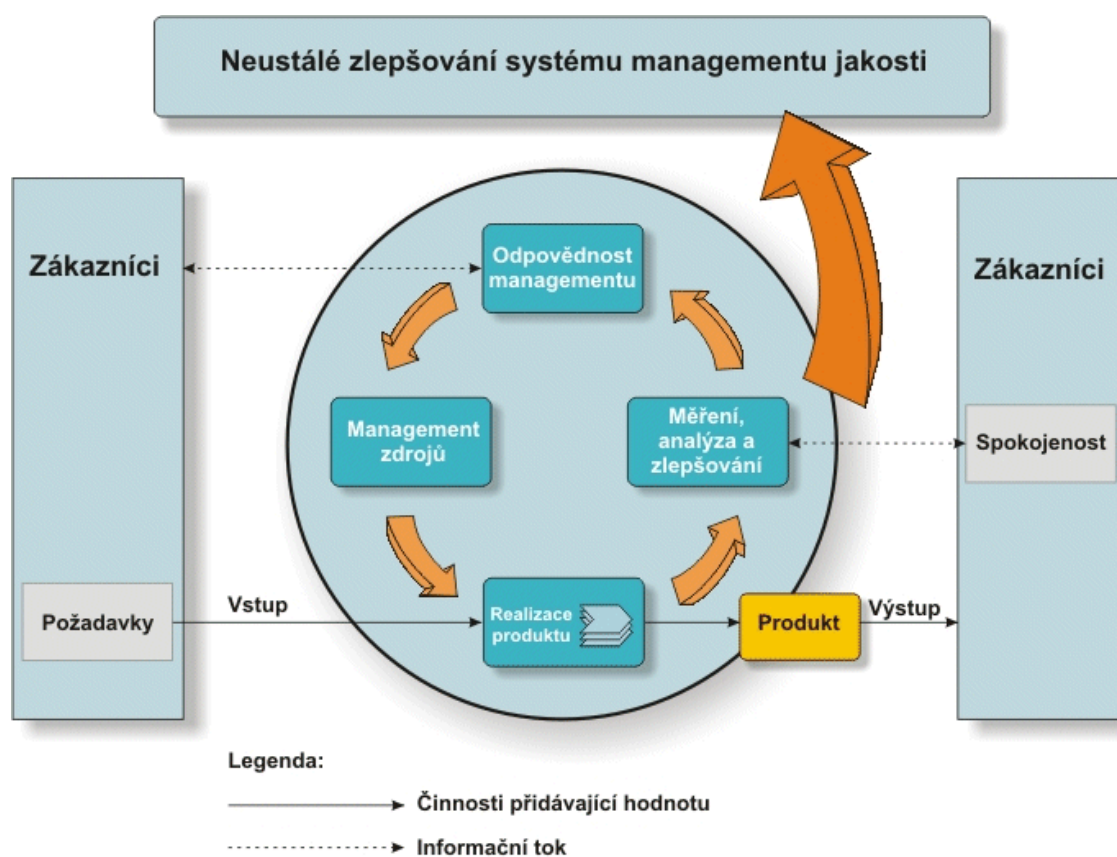
Procesní přístup k systémům jakosti je zřetelný z tzv. *procesního modelu* (tzv. „*růstové spirály*“), který umožňuje lepší a komplexnější implementaci systému managementu kvality v organizaci a je zobrazen na schématu „Procesní model managementu jakosti dle ISO 9001:2000“ (viz Obrázek 2).

Tento procesní model umožnil v normách ISO 9001:2001 a ISO 9004:2001 definovat všechny požadavky a doporučení týkající se systémů řízení jakosti v pěti kapitolách:

- Kapitola 4: Systém managementu jakosti
- Kapitola 5: Odpovědnost vedení
- Kapitola 6: Management zdrojů
- Kapitola 7: Realizace produktu
- Kapitola 8: Měření, analýza, zlepšování.

Organizace si musí ještě před zavedením systému jakosti ujasnit, které procesy s ohledem na charakter organizace do tohoto systému zahrne. Celý systém řízení jakosti v konkrétní společnosti je pak popsán v důvěrném a závazném dokumentu, který se nazývá Příručka jakosti. Každý systém řízení jakosti pak musí splňovat dvě základní funkce:

1. Maximalizaci míry spokojenosti zákazníků,
2. Minimalizaci výdajů s tím spojených.



Obrázek 2 - Procesní model managementu jakosti dle ISO 9001:2000

Zdroj: <http://www.tespraha.cz/img/iso9000.gif>

2 Základní charakteristika společnosti

2.1 Identifikační údaje firmy

Název společnosti:	ProMinent Systems, spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	Fügnerova 567, 336 01 Blovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	483 63 448
DIČ:	CZ48363448
Spisová značka:	oddíl C, vložka 3777 vedená u Krajského soudu v Plzni
Datum založení:	1. dubna 1993
Základní kapitál:	67 mil. Kč
Počet zaměstnanců:	236
Jednatel:	Ing. Stefan Maile

Posláním společnosti ProMinent Systems je být spolehlivým partnerem pro své zákazníky v oblasti řešení úpravy vod a být výrobcem kvalitních komponent pro tato zařízení. Základními hodnotami jsou kvalita a zaměření na vyhovění požadavkům zákazníka.



Obrázek 3 - Logo společnosti ProMinent Systems

Zdroj: <http://www.prominentsystems.cz>

Předmět činnosti

- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- obrábění plastických hmot
- výroba plastových nádrží
- svařování plastů, svařování nerez oceli, moření a pasivace výrobků z nerez oceli, montážní a zkušební pracoviště, elektromontáže a konstrukce

- výroba komponentů i kompletních zařízení, která jsou určena pro čištění vod a pro úpravu odpadních vod.
- výroba zařízení na výrobu ozónu, gravitační filtry, reverzní osmózy, dávkovací stanice apod.

Sídlo společnosti ProMinent Systems je zobrazeno na následující fotografii:



Obrázek 4 - Sídlo společnosti ProMinent Systems

Zdroj: Příručka jakosti společnosti ProMinent Systems

2.2 Popis společnosti

Společnost vznikla v roce 1993 a byla od svého založení stoprocentní dceřinou společností nadnárodní skupiny ProMinent, jejíž mateřská firma ProMinent Dosierotechnik GmbH sídlí v německém městě Heidelberg. Působení nadnárodní společnosti ProMinent ve světě je zobrazeno v Příloze A. Nadnárodní společnost ProMinent má v současnosti po celém světě 60 obchodních zastoupení a 48 dceřiných společností, z čehož je 7 výrobních podniků³. Mezi výrobní podniky skupiny patří právě

³ <http://www.prominent.cz/tabid6168/tabid6221/Fakta-a-%C4%8D%C3%ADsla.aspx>

i společnost ProMinent Systems, o níž pojednává tato práce. Celkový počet zaměstnanců nadnárodní skupiny ProMinent je téměř 2000.

Zajímavou skutečností je, že skupina ProMinent je nadnárodní společností, která je od svého vzniku vlastněna pouze členy rodiny Dulger.

Společnost zahájila svoji činnost s pouhými deseti zaměstnanci v pronajatých prostorách. O dva roky později koupila společnost pozemky na území města Blovice v Plzeňském kraji a zkolaudovala první výrobní halu spojenou s administrativní budovou. V roce 1998 byl firemní areál rozšířen o další pozemky a byly postaveny další tři výrobní haly.

V následujících letech docházelo k dalšímu růstu společnosti. V roce 2002 byly zkolaudovány mořirna, hala na opracování ušlechtilé oceli a skladová hala. V této době měla společnost již 128 zaměstnanců a stala se jedním z vedoucích výrobců certifikovaných zařízení na úpravu pitné vody, úpravu odpadních vod a vody v bazénech. Po celou dobu produkce bylo hlavním předmětem činnosti obrábění plastických hmot, s tím že většinu těchto produktů odebírala mateřská společnost ProMinent Dosiertechnik GmbH.

V roce 2006 pod tlakem trhu a díky snaze uspět v konkurenčním prostředí, se společnost rozhodla získat certifikát jakosti DIN **ISO 9001:2000**⁴. V tomto období započaly obchodně-technické aktivity společnosti (inženýring). Dva pracovníci obchodně-technického oddělení jsou certifikováni jako projektoví manažeři IPMA⁵.

Společnost ProMinent Systems je nyní certifikovaný podnik dle mezinárodní normy **ISO 9001:2008**, Jedná se o certifikát, který společnost získala a používá v managementu jakosti v oboru „*Vývoj, výroba a prodej sériových zařízení a zařízení dle specifikace zákazníka pro úpravu vody*“. Výroba těchto zařízení se sestává např. z obrábění plastů a oceli. Jedná se o úpravu vod povrchových, podzemních, chladicích, napájecích, procesních a průmyslových, pitných, užitkových, bazénových i odpadních.

V roce 2011 proběhl dozorový audit normy ISO 9001:2008 a v březnu roku 2012 proběhl recertifikační audit této normy. O systému řízení jakosti společnosti ProMinent Systems podle normy ISO 9001:2008 bude podrobněji pojednáno v další části práce.

⁴ Zdroj: Výroční zpráva společnosti ProMinent Systems za rok 2009.

⁵ International project management association – Mezinárodní asociace projektového řízení

Společnost vlastní i **certifikát PED⁶ 97/23/ES**, který potvrzuje, že splňuje požadavky na jakost svařování a že disponuje dostatečnými zkušenostmi v zakázkové výrobě dle evropské směrnice 97/23/ES.

Dále je společnost držitelem certifikátu **ASME Code B 31.3**, který se týká procesních potrubí („process piping“) a certifikátu **§19 WHG**, který ji opravňuje k mnoha specifickým činnostem v oblasti úpravy vody. Obaly společnosti splňují podmínky uvedení obalu na trh dle směrnice 94/62/ES.

Všichni zaměstnanci společností vlastní dokumenty o způsobilosti k výkonu dané práce – např. podle Vyhlášky Českého úřadu práce a Českého báňského úřadu 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice - do 1 000 voltů (činnosti nad 1 000 voltů nejsou společností vykonávány).

Společnost je zapojena do projektu „*zelená firma*“, do kterého je v současné době zapojeno téměř 1 000 firem působících v České republice. Cílem tohoto projektu je ochrana životního prostředí zabezpečením zpětného odběru a efektivní recyklace odpadů elektrických a elektronických zařízení (elektroodpadu).

2.3 Výrobní program

Výrobky společnosti můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. **Sériově vyráběné produkty (katalogové produkty)**
2. **Projektové zakázky (produkty vyráběné dle přání zákazníků)**

2.3.1 Sériově vyráběné produkty

Sériově vyráběné produkty tvoří zhruba 70% výrobní činnosti společnosti ProMinent Systems.

Plastové nádrže

Plastové nádrže vyráběné společností ProMinent Systems jsou vyráběny podle německé směrnice DVS-2205. Dodávka těchto nádrží je spojena s jejich dopravou, instalací, propojením a zprovozněním u zákazníka. Objem těchto nádrží záleží na požadavcích zákazníka a může dosahovat 70 m³.

⁶ Pressure Equipment Directive

Dávkovací nádrže a záchytné vany

Dávkovací nádrže společnost dle požadavků zákazníka vyrábí v několika barvách do objemu 1 000 litrů. Materiál je UV-stabilní a jako variabilní příslušenství lze k těmto nádržím a vanám přimontovat dávkovací čerpadla, míchadla či sací sestavy.

Výrobky z nerez oceli

Jedná se o komory pro UV zařízení, komory pro ozongenerátory, rámy a potrubí pro dávkovací stanice, filtrační stanice a reversní osmózy. Tyto výrobky jsou ručně svařovány certifikovanými svářeči, možné je i automatické svařování.

Elektrovýroba

Elektrovýroba zahrnuje výrobu elektrorozvaděčů nízkého napětí. Firma se také specializuje na výrobu zařízení pro měření a regulaci. Dále provádí technologické elektroinstalace v oboru úpravy vody, montáže a uvedení do provozu dodaných technologických zařízení a inženýrskou činnost. Společnost vytváří projektovou dokumentaci v systému ECS- CAD V5.6 a tvoří software pro řídicí systémy Siemens Simatic-S7 a Logo V.5.

Další výrobky

- Samogravitační filtry
- Zařízení na výrobu ozonu
- Zařízení na výrobu a dávkování polyelektrolytu (Ultromat)
- Dávkovací systémy (standardní nebo zákaznické provedení)
- Reversní osmózy (odpadní voda, mořská voda)

Zdroj: Výrobní program společnosti ProMinent Systems,

<http://www.prominentsystems.cz/vyrobní-program.htm>

2.3.2 Projektové zakázky

Zhruba 30% výrobního programu společnosti tvoří projektové zakázky. Tyto jsou řešené individuálně dle požadavků zákazníka (tzv. *customizace*).

Cílem customizace je v co největší míře využívat výrobky skupiny ProMinent k externím výrobkům v poměru 70:30 a v rámci této kombinace prodat dlouhodobými zkušenostmi nabyté know-how.

U tohoto způsobu výroby je obzvláště důležité správné fungování systému řízení jakosti ve společnosti a prakticky bude řízení jakosti zvolené projektové zakázky zpracováno v Části 5 této práce.

Při zpracovávání projektových zakázek je využíváno sériově vyráběných produktů a celá zakázka je uzpůsobena konkrétním požadavkům zákazníka. Každá projektová zakázka je jedinečná a neopakovatelná, vzhledem k tomu, že každý zákazník má jiné požadavky na funkčnost, parametry a vlastnosti daného produktu.

Projektově řešené zakázky se týkají řešení úpravy vody v dané firmě (odpadní vody, procesní vody a další) a projektů chemického hospodářství - např. projekt neutralizace vody ve farmaceutické společnosti.

2.4 Významné investice posledních let

V dubnu 2009 byla zkolaudována **nová administrativní budova** v hodnotě 24 milionů Kč⁷. V této budově sídlí jednatel společnosti i všechna další oddělení. V červnu 2009 byla po zkušebním provozu zkolaudována **nová výrobní hala**, která rozšířila kapacitu stávající haly na výrobu plastových nádrží a přesunula se do ní část výroby ostatních produktů.

Díky stále se rozrůstajícímu počtu zakázek a zvyšující se produkci plánuje společnost rozšíření jedné výrobní haly, které bude financováno z části z vlastních zdrojů a z části bankovním úvěrem. Společnost také jedná o koupi nových pozemků na území města Blovice.

V roce 2011 byla provedena optimalizace interních logistických procesů, čímž se zefektivnily řídicí mechanismy v rámci skladového hospodářství.

Průběžné investice probíhají i v rámci **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**. Příkladem může být zaškolování zaměstnanců při zavádění nových verzí speciálního softwaru, se kterým zaměstnanci denně pracují (Solid Edge, SAP a další). Tyto investice do znalostního kapitálu firmy probíhají v rámci *principu neustálého zlepšování*, který je základní filosofií normy ISO 9001, jejíž certifikaci firma ProMinent Systems vlastní.

Průběžné investice do znalostního kapitálu firmy probíhají také v rámci příspěvků zaměstnancům na lekce anglického a německého jazyka. Tyto investice by

⁷ Zdroj: <http://www.prominentsystems.cz/novinky/>

v budoucnosti měly společnosti přinést konkurenční výhodu na trhu, vzhledem k tomu, že firma až 95% své produkce exportuje do zahraničí. Komunikace se zákazníky a potenciálními obchodními partnery probíhá právě v angličtině a němčině.

Zaměstnanci firmy také pravidelně jezdí na různá školení a semináře týkající se jejich činnosti. Vzdělávání pracovníků společnosti je tedy výhradně prakticky zaměřeno. Více o tomto tématu v kapitole 3.3.2 Vedení a motivace zaměstnanců.

3 Analýza prostředí

Analýza prostředí slouží k zjištění pozice firmy v daném odvětví. Společnost a její fungování je neustále ovlivňováno vlivy jak externími, tak interními. *Makroprostředí* společnost svou činností ovlivňovat nemůže, je dáno politickou situací, legislativou, členstvím České republiky v Evropské unii atd. *Mezoprostředí* lze částečně ovlivňovat nástroji marketingu a je to prostředí, ve kterém vzniká obchod jako takový. *Mikroprostředí* se týká samotné činnosti firmy, managementu, interní vybavenosti, informačních systémů či analýzy finančního zdraví firmy.

3.1 Analýza makroprostředí

3.1.1 Legislativa

Stejně jako všechny ostatní podniky v naší zemi, je i firma ProMinent Systems povinná dodržovat platné zákony a sledovat jejich novelizace (Zákoník práce, Obchodní zákoník, zákony týkající se zdravotního a sociálního pojištění, Zákon o dani z příjmu, Zákon o účetnictví atd.).

Činnosti společnosti ProMinent Systems se týká např. *Zákon č. 254//2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů*, který upravuje nakládání s odpadními vodami. Týká se jí ve smyslu nutnosti znát požadavky a pravidla, které zákon klade na firmy a organizace pro nakládání s odpadními vodami s cílem chránit povrchové a podzemní vody. Každá právnická či fyzická osoba, která vypouští odpadní vody do vod povrchových nebo podzemních, je tedy povinná zajišťovat jejich zneškodňování v souladu s podmínkami stanovenými v povolení k jejich vypouštění. Ten, kdo vypouští odpadní vody, je povinen měřit objem vypouštěných vod a míru jejich znečištění a výsledky těchto měření předávat vodoprávnímu úřadu. Z toho plyne, že firmy vypouštějící odpadní vody musí vlastnit zařízení na úpravu nebo čištění odpadních vod, jinak by jim hrozil nejen finanční postih, ale i negativní veřejná image.

Tato legislativa je pro společnost ProMinent Systems výhodná, protože schvalování podobných zákonů a jejich novel na ochranu životního prostředí a vod přivádí společnosti nové zákazníky – firmy a organizace, které potřebují tato zařízení na čištění odpadních vod.

Dále musí společnost znát a dodržovat právní předpisy týkající se její činnosti v zemích EU, kam exportuje své výrobky (úprava vod, obrábění plastů a další).

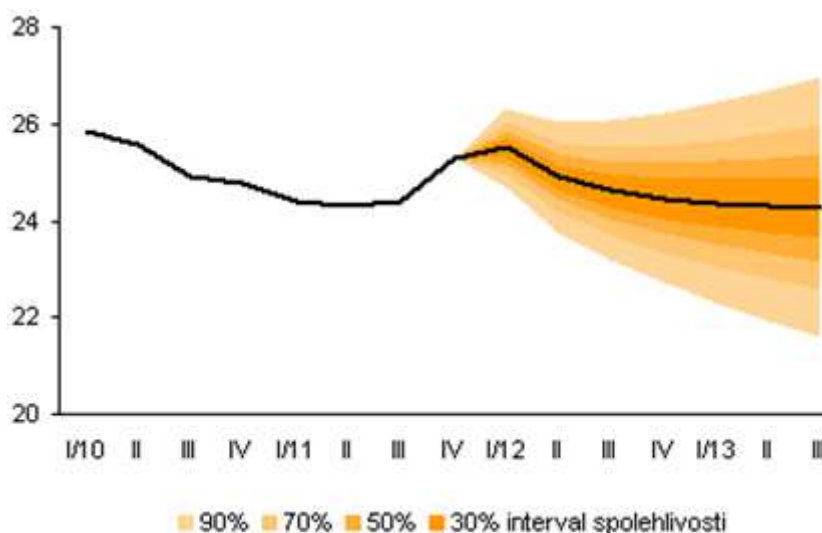
3.1.2 Politika a ekonomika

Politika a ekonomika státu utváří podmínky podnikatelského prostředí. Hraje zde roli např. dostupnost úvěrů, míra zdanění, inflace a jiné makroekonomické veličiny, které ovlivňují situaci podnikatelských subjektů. Jde o faktory, které společnost ProMinent Systems nemůže ovlivnit.

Politická situace nejen v České republice, ale i v zemích Evropské unie, zejména těch, kam společnost ProMinent Systems vyváží své zboží, ovlivňuje např. **kurzy měn**. Vzhledem k tomu, že 95% produkce společnosti tvoří export, a že velká část zemí, do kterých společnost ProMinent Systems exportuje své produkty, používá euro jako svou národní měnu, tyto kurzy ovlivňují následné kurzové zisky či ztráty společnosti z těchto pohledávek.

Směnné kurzy je velmi obtížné predikovat. Na základě současné politicko-ekonomické situace je velmi pravděpodobné, že minimálně do roku 2014 bude Česká republika stále používat korunu jako svou národní měnu.

Na následujícím grafu je zobrazena prognóza ČNB vývoje kurz české koruny k euru do konce 3. čtvrtletí roku 2013:

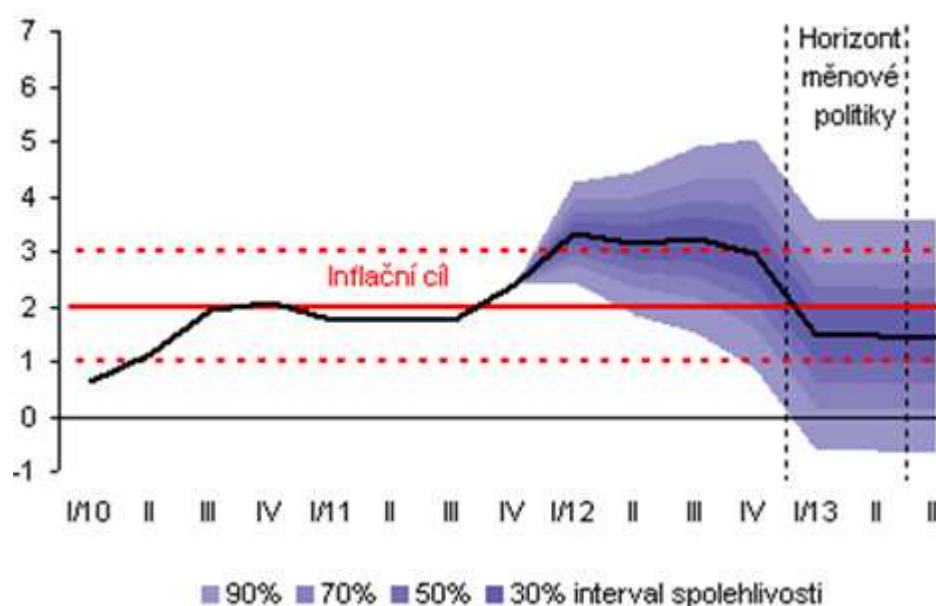


Obrázek 5 - Prognóza vývoje kurzu CZK vůči EUR do konce 3. čtvrtletí roku 2013

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

Pokud bude kurz koruny k euru neustále klesat, hrozí společnosti kurzové ztráty. Pokud by společnost například exportovala do Německa výrobky za 10 000 EUR při kurzu 25 CZK/EUR a k zaplacení faktury ze strany odběratele došlo za několik týdnů a mezitím by koruna posílila na 24 CZK/EUR, činily by kurzové ztráty za tuto zakázku 10 000 Kč. Pro společnost ProMinent Systems by z hlediska struktury jejich zákazníků bylo mnohem výhodnější, kdyby Česká republika přijala Euro jako svou národní měnu co nejdříve. Otázkou je však další vývoj hospodářské situace v Evropské unii, který je velmi obtížně predikovatelný.

Dalším makroekonomickým ukazatelem ovlivňujícím činnost firem, je **míra inflace**, která je Českým statistickým úřadem měřená indexem spotřebitelských cen. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2011 byla 1,9 %. Koncem roku 2011 stoupla míra inflace k 3% a v únoru 2012 činila míra inflace 3,7%.⁸ Růst cen vstupních materiálů by pro firmu ProMinent Systems znamenal růst cen vlastních výrobků, pokud by chtěla zachovat své marže. Podle prognózy ČNB⁹ bude v následujícím roce míra inflace v důsledku možné ekonomické recese klesat a je možné, že dojde i k deflaci.



Obrázek 6 - Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

Vládnoucí parlamentní politické strany rovněž výrazně ovlivňují podnikatelské prostředí v naší zemi (příkladem může být klesající **sazba daně z příjmů právnických**

⁸ Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

⁹ Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

osob během vládnutí pravicové a „úřednické“ vlády). V současné době však už sazba DPPO neklesá a je ustálena na 19%.¹⁰ Pravicové vlády se snaží podnikatelům situaci spíše zjednodušovat a nechávat působit trh bez větších omezení.

Současná vláda chce dosahovat snižování deficitu státního rozpočtu prostřednictvím škrtnů ve vládním sektoru (např. snižováním provozních výdajů ministerstev), zvýšením daně z příjmů fyzických osob z 15% na 16%, vyšším zdaněním osob s příjmem nad 100 000 Kč měsíčně, zvyšováním daně z přidané hodnoty u určitých skupin výrobků nebo zmrazení starobních důchodů na následující 3 roky.

Ministr financí Miroslav Kalousek k plánu udržet deficit veřejných financí na 3,5% hrubého domácího produktu řekl, že *"Je osudem všech ministrů financí Evropské unie býti posly nepopulárních zpráv a navrhopvat nepopulární opatření, chceme-li udržet veřejné rozpočty v rovnováze, nedopustit situaci, která by mohla vyvolat velmi frustrující ekonomické i sociální situace."*¹¹

3.1.3 Technologie

Technologie a technologický pokrok mají podstatný vliv na činnost společnosti ProMinent Systems. Nové vynálezy, technologický pokrok ve výrobě může společnosti přinést konkurenční výhodu a uspořit náklady. Inovace technologií umožňují snížení nákladů, případně růst produkce a přináší konkurenční výhodu.

Společnost ProMinent Systems se podílí na vývoji a zároveň sdílí výsledky vývoje s mateřskou společností ProMinent, jež sídlí v Heidelbergu v Německu.

Vývoj ve firmě ProMinent Systems v Blovicích je v současnosti prováděn v podobě projektových zakázek a v podobě vývoje nových sériových zařízení či zlepšování jejich parametrů.

Skupina ProMinent vlastní značné know-how, které se rovněž sdílí napříč skupinou, a tak díky svému výzkumu a vývoji patří sami k těm, kteří určují další směr v tomto odvětví.

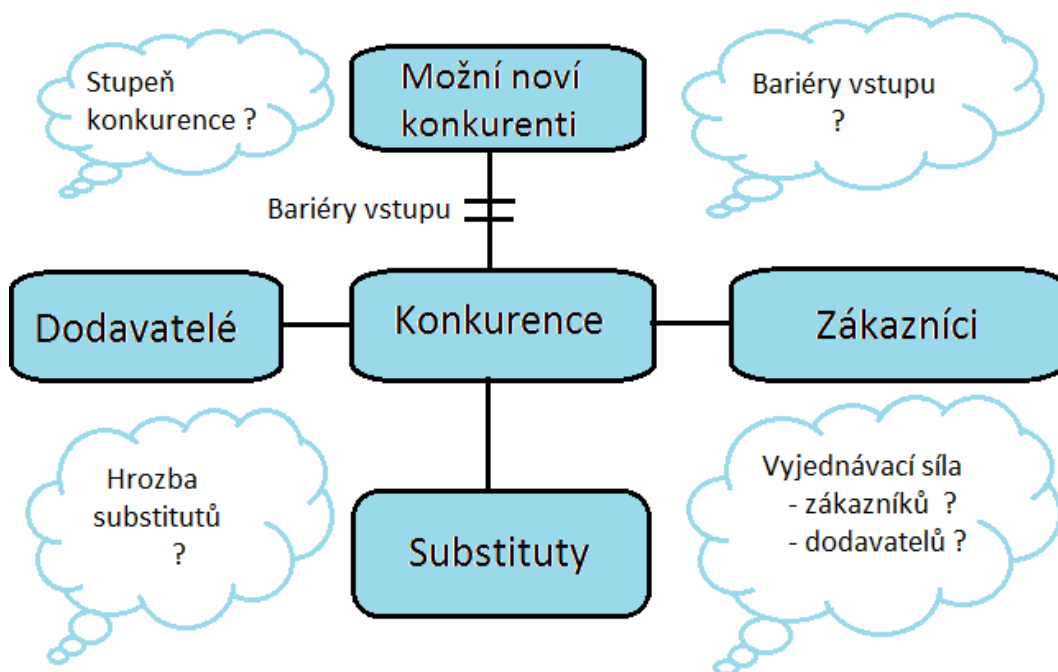
¹⁰ Zdroj: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/konvergen_programy_36231.html

¹¹ Zdroj: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/166033-plany-ekonomickych-ministru-dalsi-zvyseni-dph-nebo-zmrazeni-penzi/>

3.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je oblast, kde vzniká obchod jako takový. Analýza mezoprostředí je v ekonomické teorii často spojována se jménem Michaela Portera a jeho *Modelem pěti sil*. Tuto analýzu je možné nazývat také **analýza odvětví**, protože zkoumá smluvní sílu dodavatelů a zákazníků, rivalitu mezi existujícími podniky v odvětví (konkurenty) a zároveň zohledňuje hrozbu vzniku substitutů. Hrozba substitučních výrobků či služeb představuje riziko, že zákazník si místo výrobku dané společnosti vybere jiný výrobek, který podle něj lépe uspokojí jeho potřebu, nebo si vybere zcela jiný, zástupný výrobek. V tomto případě musí společnost počítat s cenovou válkou a možným poklesem tržeb.

Analýza mezoprostředí také zkoumá možné riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Zkoumá pravděpodobnost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy v odvětví, a dále složitost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh. Toto riziko tedy znamená, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobních kapacit v odvětví, tím pádem k převaze nabídky nad poptávkou a následně k poklesu ceny produktů. Grafické znázornění Porterova Modelu pěti sil je zobrazeno na následujícím obrázku:



Obrázek 7 - Porterův model 5 sil

Zdroj: Vlastní zpracování podle doc. Vacík, E. *Strategický management. Učební prezentace, Plzeň ZČU, 2011.*

3.2.1 Zákazníci

Být spolehlivým partnerem pro své zákazníky je přímo hlavním posláním společnosti ProMinent Systems. Firma si zakládá na vysoké snaze o vyhovění požadavkům svých zákazníků. **Export** do zemí celého světa tvoří přibližně **95% produkce společnosti**, zbylých 5% tvoří tuzemští zákazníci. Největší část produkce firmy tvoří zakázky v rámci skupiny ProMinent.

Modelová situace

V praxi to funguje tím způsobem, že cílový zákazník (např. farmaceutická společnost) ve Velké Británii poptá produkt u obchodního zastoupení společnosti ProMinent ve Velké Británii - ve Velké Británii nemá společnost výrobní jednotku. Obchodní zastoupení ve Velké Británii pak poptávku „předá“ společnosti ProMinent Systems v Blovicích, která je výrobním podnikem. Další komunikace pak probíhá jak mezi dodavatelem (společností ProMinent Systems) a cílovým zákazníkem, tak mezi dodavatelem a obchodním zastoupením společnosti ProMinent, které je primárním zákazníkem.

Pro společnost ProMinent Systems je z tohoto hlediska klíčové rovněž udržení stávajících zákazníků. Udržení stávajících zákazníků je možné různými doplňkovým servisem, údržbou zařízení, potřebou náhradních dílů, možnými množstevními slevami na další dodávky nebo možnou slevou, o které rozhoduje jednatel společnosti jako vedoucí obchodu. Zároveň mají zařízení svou životnost¹², použité materiály podléhají stárnutí, a proto se trh ne zcela vyčerpává.

V následující tabulce je zobrazen podíl nejvýznamnějších zákazníků na obratu společnosti ProMinent Systems v letech 2008 – 2010 a jejich pořadí v daných letech:

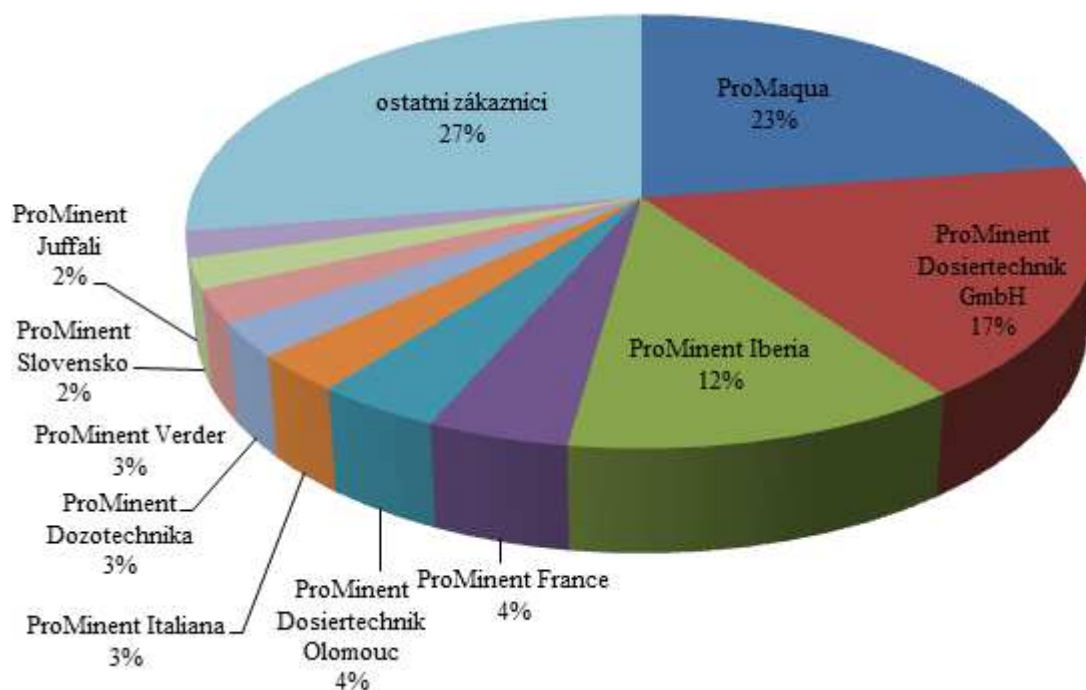
¹² Životnost zařízení zákazník snižuje například agresivitou používaných látek, které mohou ničit vnitřek zařízení.

Společnost	Země	Podíl na obratu (v mil. Kč)			Pořadí		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
ProMaqua	Německo	136,1	92,1	98,5	1.	1.	1.
ProMinent Dosiertechnik GmbH	Německo	83,7	61,3	76,1	2.	3.	2.
ProMinent Iberia	Španělsko	46,9	61,6	53,1	3.	2.	3.
ProMinent France	Francie	17,3	21,7	19	5.	4.	4.
ProMinent Dosiertechnik Olomouc	ČR	18,7	13,2	16,7	4.	5.	5.
ProMinent Italiana	Itálie	14,3	9,5	12,5	6.	7.	6.
ProMinent Dozotechnika	Polsko	7,2	3,3	11,2	10.	16.	7.
ProMinent Verder	Nizozemsko	7,5	7,8	10,8	8.	8.	8.
ProMinent Slovensko	Slovensko	5,8	4,5	9,8	14.	13.	9.
ProMinent Juffali	SAE	8,9	10,4	8,6	7.	6.	10.
Σ Ostatní země		122	144	121			
CELKOVÝ OBRAT		469	429	438			

Tabulka 1 - Podíl nejvýznamnějších zákazníků na obratu společnosti (2008-2010)

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti ProMinent Systems za roky 2008, 2009 a 2010.

Na následujícím grafu je zobrazen procentuální podíl nejvýznamnějších zákazníků na obratu společnosti ProMinent Systems za rok 2010:



Obrázek 8- Procentuální podíl zákazníků na obratu společnosti (2010)

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti ProMinent Systems za rok 2010

Ačkoliv primárními zákazníky společnosti jsou zastupující pobočky nadnárodní skupiny ProMinent, je přirozené, že firma zná i své konečné (cílové) zákazníky, vzhledem k tomu, že s nimi komunikuje v průběhu zpracování zakázek.

Hlavními cílovými zákazníky společnosti ProMinent Systems v oblasti dávkovacích systémů jsou tyto nadnárodní firmy¹³:

Energetický průmysl

- Metka – řecká společnost evropského významu s mnoha energetickými projekty jako je navrhování a konstrukce elektráren.
- Sener – španělská nadnárodní společnost zaměřující se na oblasti civilního a leteckého inženýrství, námořního inženýrství nebo na energetické procesy.
- Iberdrola – španělská nadnárodní společnost zabývající se výrobou a distribucí elektřiny, obnovitelnou energií a produkcí přírodního plynu.
Společnost Iberdrola je tradiční zákazník společnosti ProMinent Systems pro chemické hospodářství paroplynového cyklu a chladicích okruhů.
- GE Water – zařízení na úpravu vody, chemikálií, filtrační technologie a další.
- Isolux – španělská nadnárodní společnost provádějící EPC projekty pro fotovoltaické elektrárny, přenos energie vysokého napětí, úprava vody (čističky odpadních vod), úprava pitné vody a odsolování vody.

Ropný a plynárenský průmysl, inženýringové společnosti jako např.

- Linde Gas - prodej a doprava technických, medicínálních a speciálních plynů.
- ABB – společnost ProMinent Systems dodávala společnosti ABB chemické hospodářství elektrárny pro plánovanou stavbu elektrárenského bloku v Kuwait Oil Company.

Na tento sektor trhu se společnost v současnosti nejvíce zaměřuje.

Čištění a úprava vod – mezi významné zákazníky v této oblasti patří firmy:

- Veolia - vodohospodářství, nakládání s odpady, energetické služby.

¹³ Přesné údaje o podílu na obrátu společnosti u cílových zákazníků není možné získat, vzhledem k tomu, že v programu SAP jsou evidovány tyto hodnoty u primárních zákazníků, jimiž jsou pobočky skupiny ProMinent v daných zemích.

- Graver – různé systémy na úpravu vody, reverzní osmózy a další.

Výrobci a distributoři chemikálií – mezi zákazníky společnosti ProMinent Systems v této oblasti patří například společnost Ashland, která distribuuje chemikálie a plasty, zabývá se také vývojem „zdravějších“ přídavných látek do potravin, avšak dodávky jsou hlavně pro odnož Ashland Water Technologies.

Zákazníkem je mimo jiné společnost Voith, která má širokou oblast působnosti, např. vyvíjí brzdové systémy po všechny způsoby dopravy, a dopravní řešení, která redukuje emise a šetří energii.

Potravinářský a nápojový průmysl:

- Coca cola, Heineken, Danone

Významným plzeňským zákazníkem společnosti je Plzeňský Prazdroj, do kterého byla před třemi lety dodána zařízení na dávkování a rozvody vody na vyplachování lahví.

Dalším významným zákazníkem v oblasti potravinářského průmyslu je společnost Cutisin, která sídlí v Jilemnici a vyrábí obaly a střívka na masné, drůbeží a mlékárenské výrobky. Cutisin je zákazníkem společnosti ProMinent Systems již několik let, protože se rozrůstá – v posledních letech byly modernizovány dvě výrobní haly a v současnosti se staví nová výrobní hala. Většinu dávkovacích systémů dodává společnosti Cutisin právě ProMinent Systems a podle informací od zaměstnanců společnosti bude i v dalších letech v těchto dodávkách pokračovat, jelikož se plánují další modernizace.

Mezi zákazníky společnosti ProMinent Systems patří i různé **obce** (např. Nezvěstice, Nebílovy), kterým dodává bazénovou techniku, zařízení využívaná pro čištění odpadních vod, a jiná zařízení na úpravu vody.

3.2.2 Konkurence

Při analýze konkurence z hlediska podílů na trhu jednotlivých společností v odvětví je vhodné rozdělit konkurenci na dvě oblasti:

1. **Světové konkurenty celé nadnárodní skupiny ProMinent** (měřeno světovým obratem)
2. **Konkurenty společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o. na českém trhu** (měřeno obratem společností v České republice)

V následujících letech je možné, že některá z konkurujících firem (nebo zcela nová firma) začne nabízet své produkty za nižší cenu (s nižší marží), kterou přiláká zákazníky na svou stranu. Na tento scénář není společnost v současnosti plně připravena¹⁴.

Odvětví činnosti, ve kterém se firma ProMinent Systems pohybuje, je citlivé na inovace a každého nového impulsu se ujme více firem. Existují zde však nemalé bariéry vstupu nových firem do odvětví a to dostatečné know-how či získání potřebných certifikátů (ISO, PED, ASME atd.) a osvědčení, bez kterých by firma v tomto oboru činnosti nebyla konkurenceschopná, nebo ani nemohla provádět svou činnost.

3.2.2.1 Konkurenti skupiny ProMinent na světovém trhu

Hlavními konkurenty skupiny ProMinent v oblasti dodávek chemického hospodářství a dodávek zařízení na úpravu vody na světovém trhu jsou firmy:

- **Grundfos**

Společnost Grundfos je v oblasti dodávek chemického hospodářství a dodávek zařízení na úpravu vody lídrem na trhu. Podle interních materiálů společnosti ProMinent Systems o konkurentech zabírá společnost v této oblasti v současnosti Grundfos 61% světového trhu. Grundfos je rovněž nadnárodní společnost s pobočkami v 80 zemích světa a s celosvětovým obratem 2,633 bilionů euro v roce 2010 (viz tabulka 2)

- **Astral**

Společnost Astral je druhou největší firmou na trhu se 7% podílem na světovém obratu v daném odvětví. Tato společnost je svou velikostí obratu, počtem poboček a počtem zaměstnanců velmi podobná skupině ProMinent.

- **Milton Roy**

Společnost Milton Roy je 3. největším konkurentem skupiny ProMinent na světovém trhu. Milton Roy je v daném odvětví 4. největší firmou podle světového obratu.

V následující tabulce je provedeno srovnání hlavních konkurentů skupiny ProMinent v odvětví podle světového obratu:

¹⁴ Zdroj: Interní materiály společnosti ProMinent Systems - SWOT analýza

	Pořadí na trhu	Světový obrat 2010 (v mil. EUR)	Světový obrat 2011 (v mil. EUR)
Grundfos	1.	2 633	2 841
Astral	2.	310	321
ProMinent	3.	246	267
Milton Roy	4.	228	236
Pulsafeeder	5.	107	-
Lewa	6.	100	-
Tacmina	7.	56	-
Wallace & Tiernan	8.	50	-
SERA	9.	13	-
Iwaki	10.	8	-
ostatní celkem		565	-
VELIKOST TRHU	-	4 316	-

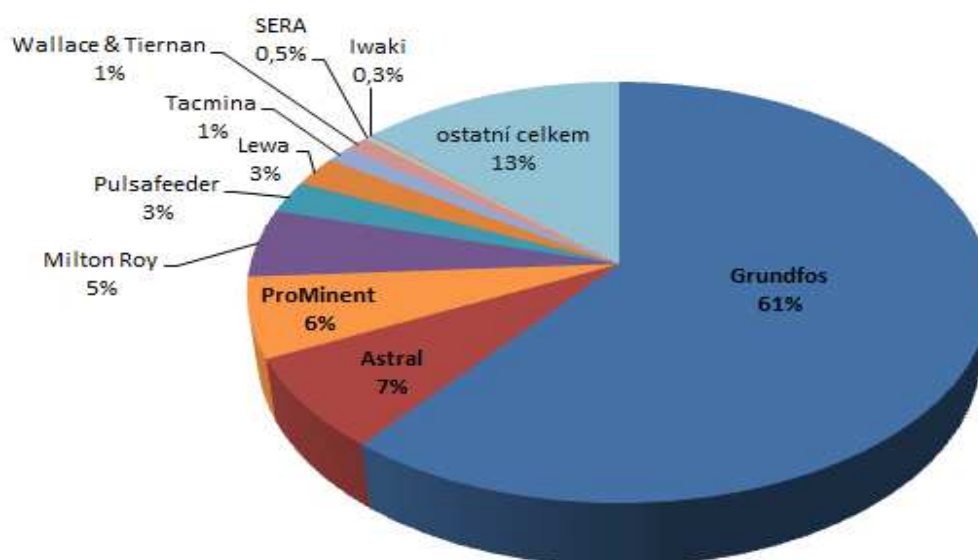
Tabulka 2 - Porovnání obratu s hlavními konkurenty v odvětví

Zdroj: vlastní zpracování, Interní materiály společnosti ProMinent Systems a <http://www.grundfos.com/about-us/introduction-to-grundfos/facts-about-grundfos.html>

Pozn.: Pro rok 2011 zatím nejsou údaje všech firem k dispozici.

Z Tabulky 2 je zřejmé, že skupina ProMinent je 3. největším světovým hráčem s 6% podílem na trhu v oblasti dodávek chemického hospodářství (*chemical fluid handling* – nakládání s tekutými chemickými materiály) a dodávek zařízení na úpravu vody. Celková velikost odvětví v roce 2010 činila 4,316 bilionů EUR.

Procentuální podíl největších firem na světovém obratu odvětví v roce 2010 je zpracován podle Tabulky 2 v následujícím grafu:



Obrázek 9 - Procentuální podíl konkurentů na světovém obratu v odvětví (2010)

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti ProMinent Systems

3.2.2.2 Konkurenti společnosti ProMinent Systems na českém trhu

Hlavními konkurenty v oblasti dodávek chemického hospodářství a dodávek zařízení na úpravu vody na českém trhu jsou tyto firmy:

- **Grundfos, s. r. o.**

Grundfos, s. r. o. je společností 100% ovládanou nadnárodní skupinou Grundfos se sídlem v Dánsku. V České republice působící pobočka Grundfos dosahuje ve srovnání se společností ProMinent Systems, spol. s r. o. stabilně mnohem vyššího obrátu.

- **Sigma Group, a. s.**

Činnost společnosti Sigma Group, a. s. je orientována na výrobu průmyslových čerpadel, která je rozhodujícím a nejvýznamnějším článkem výroby. Některé další oblasti výroby jsou rovněž velmi podobné výrobnímu programu společnosti ProMinent Systems - vodní hospodářství průmyslových podniků, chemie, petrochemie a čistírny odpadních vod. Údaje o obrátu společnosti v Tabulce 3 nejsou celkovým obrátem firmy, nýbrž součtem obrátu ve stejných odvětvích činnosti se společností ProMinent Systems.

- **BKG úprava vody, s. r. o.**

- **F.T.W.O. Zlín, a. s.**

Tyto dvě firmy jsou v porovnání se společnostmi Grundfos, s. r. o. a Sigma Group, a. s. na českém trhu podobně velkými hráči.

V následující tabulce jsou uvedeny obráty konkurentů na českém trhu (v mil. Kč):

	2008	2009	2010
Grundfos, s. r. o.	593	474	470
Sigma Group, a. s.	211	174	243
F.T.W.O. Zlín, a. s.	23	<i>není k dispozici</i>	<i>není k dispozici</i>
ProMinent Systems, spol. s r. o.	18,7	13,2	16,7
BKG úprava vody, s. r. o.	18	14	<i>není k dispozici</i>

Tabulka 3 - Porovnání obrátu s hlavními konkurenty na českém trhu (2008-2010)

Zdroj: Výroční zprávy jmenovaných společností za roky 2008 - 2010, <http://www.justice.cz>

3.2.3 Dodavatelé

Společnost ProMinent Systems je závislá na dodávkách klíčového materiálu potřebného pro celou širokou škálu produktů, které v Blovicích vyrábí. Jedná se např. o plasty, kovy a výrobky různých tvarů z kovů. ProMinent má již mnoho let své stálé dodavatele,

se kterými má dlouhodobé smlouvy o dodávkách, domluvené kupní ceny na určitou dobu dopředu a k významným výpadkům nedochází. Pokud by se však některý z dodavatelů dostal do problémů nebo přestal materiál dodávat, firma by snadno našla dodavatele jiného. V krátkodobém hledisku by tedy výpadek dodávek klíčového materiálu mohl výrobu ohrozit pouze do doby, než by se zajistil nový dodavatel.

Společnost ProMinent Systems je výrobním podnikem a významní jsou pro něj také dodavatelé elektrické energie, vody a tepla. Zvýšení cen surovin, materiálu či energií je faktor, který by mohl zvýšit výrobní náklady a následně snížit marži společnosti (při zachování konkurenceschopnosti ceny).

Nejčastějšími dodavateli komponentů dávkovacích systémů jsou následující firmy:

- **ABB** – motory
- **Simona** – 100% dodavatel surových plastů
- **Kupen – George Fisher** – plastové potrubní díly
- **ProMinent Doziertechnik Heidelberg** – čerpadla
- **Siemens** – měřicí technika (průtokoměry, převodníky tlaku)
- **Swagelok, Parker, Armat** – nerezová potrubí, kohouty, ventily, pojistné ventily, nerezový materiál
- **Wika** – manometry
- **Hidracar** – tlumiče
- **Sypack** – kalibrační válce
- **Technol** – sklolaminátové nádrže
- **Polycomp** – nerezové nádrže (tento dodavatel bude pravděpodobně v blízké době nahrazen jiným)
- **Kovar, Fagus** – kontejnery
- **Pageris** – míchadla
- **Leser** – pojistné ventily

3.2.4 Substituty

Možnost substituovatelnosti výrobků úzce souvisí s konkurencí. V procesech chemického a vodního hospodářství, což je oblast, ve které působí společnost ProMinent Systems, jsou zařízení na úpravu vody velmi obtížně napodobitelná. Pro vstup do tohoto odvětví je rovněž potřebné velké know-how.

V průmyslu a ve veřejném zásobování vodou lze jen těžko nahradit např. dávkovací čerpadla, která společnost vyrábí. Možným substitutem by mohla být různá kapátka a ejektory, avšak jejich funkce je natolik omezená, nespolehlivá a nekontrolovatelná, že pro společnost ProMinent Systems nepředstavují hrozbu. Pro společnost jsou zajímavé provozy, u kterých je vyžadovaná vysoká míra přesnosti a spolehlivosti.

Většina firem vyrábějících průmyslová zařízení na úpravu vody je certifikována podle norem ISO, a tak ani z tohoto hlediska pro společnost ProMinent Systems neplyne velká výhoda. Společnost má naopak výhodu, že patří do nadnárodní skupiny ProMinent, která je v povědomí především v zahraničí, kam exportuje většinu své produkce.

3.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je interní prostředí podniku, které může společnost svou činností ovlivňovat. Součástí mikroprostředí je také firemní kultura, neboli soubor sdílených hodnot, nepsaných pravidel, materiálních i nemateriálních artefaktů. Firemní kultura může mít velký vliv na výkonnost, loajálnost a motivaci zaměstnanců a pro firmy se silnou firemní kulturou se stává konkurenční výhodou.

Analýza interního prostředí podniku zahrnuje oblast:

- managementu
- marketingu
- financí a účetnictví
- informačních systémů

3.3.1 Organizační struktura

Schéma organizační struktury společnosti je zobrazeno v *Příloze B (Organigram)*. Organizační struktura společnosti je plošší a funkčně je rozdělena spíše podle vyráběných produktů. Jednatel společnosti spolu s nejužším vedením plánuje veškeré procesy, další rozvoj a investice.

Obchod má významné postavení v organizační struktuře firmy. Vedoucím obchodu je přímo jednatel společnosti, pan Ing. Stefan Maile. Jednatel společnosti a zároveň vedoucí obchodu má asistentku, která se rovněž zabývá činností obchodu a je zodpovědná za zákazníky z několika menších zemí. Přímými podřízenými vedoucího obchodu je 5 zaměstnanců obchodního oddělení, z nichž 2 zaměstnankyně mají na

starosti každá jinou část trhu – rozděleno teritoriálně. Další tři zaměstnanci obchodního oddělení se zabývají obchodováním s jinými zeměmi a navíc jsou zodpovědní za zpracovávání dokumentace. Součástí obchodu je obchodně-technické oddělení, jehož vedoucím je Ing. Andrej Slávik.

Do nejužšího vedení společnosti pak patří:

- manažer kvality pan Daniel Bockstefl,
- vedoucí logistiky pan Václav Dlouhý,
- pan Ing. Andrej Slávik, obchodně-technický inženýr (projektový manažer)

Management společnosti je možno označit za velmi kvalitní a kompetentní a podle provedeného dotazování ve firmě je tak vnímán i podřízenými zaměstnanci.

3.3.2 Vedení a motivace zaměstnanců

V roce 2012 má společnost ProMinent Systems 236 zaměstnanců. Z tohoto počtu jsou zhruba dvě třetiny zaměstnanců ve výrobě, zbylá jedna třetina jsou manažeři, mistři, konstruktéři a další administrativní pracovníci.

Obor činnosti společnosti ProMinent Systems vyžaduje kvalifikované zaměstnance a když už firma kvalitní zaměstnance získá, snaží se takové zaměstnance udržet, a to dobrými pracovními podmínkami. Následně mají dobré pracovníky podmínky vliv na fluktuaci zaměstnanců, která je již dlouhodobě velmi nízká.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4 Významné investice posledních let, v části o investicích do znalostního kapitálu, společnost ProMinent Systems věnuje rozvoji a vzdělávání zaměstnanců velkou péčí. Zaměstnanci společnosti mají placené *individuální lekce anglického a německého jazyka*, aby se zvýšila konkurenceschopnost společnosti v zahraničí. V minulosti byly pro zaměstnance organizovány skupinové jazykové kurzy, ty se však neukázaly jako příliš účinné. Pro zaměstnance jsou pořádány různé *semináře*, které mají pět úrovní, a po splnění testu z každé úrovně dostane zaměstnanec potvrzení o absolvování daného semináře.

Obchodní oddělení není motivováno zvláštními odměnami např. za vyšší obrát. Neexistence zvláštních odměn pro obchod je způsobena hlavně tím, že společnost ProMinent Systems nevyhledává zákazníky sama. Poptávky jsou společnosti nejčastěji zasílány z poboček obchodních zastoupení skupiny ProMinent, které vyhledávají a

oslovují zákazníky. V České republice jsou odměnami motivováni obchodníci z obchodního zastoupení společnosti v Olomouci.

3.3.3 Informační systémy

Všechny informační systémy ve společnosti slouží jako podpůrné, ale nezajišťují samotné procesy.

Dobře fungující informační systémy jsou velmi důležitou součástí úspěchu firem působících v oblasti projektování a výroby speciálních a kapitálově náročných zařízení. Celá zakázka musí být zpracována podle požadavků zákazníka a následně mu je prostřednictvím obchodního oddělení, které komunikuje se zákazníkem, předán návrh zpracovaný v jednom z programů – konstrukce 3D: program *Solid Edge V20*, pro návrhy v 2D je používán program *AutoCAD*. Konstrukce se také provádějí v programu *ACAD 2005+2007+2009*. Návrh a výpočty se provádějí pomocí programů *WinFlath* a *RITA* (DVS 2005). Pro zpracování mzdového účetnictví je používán program *Helios*.

Zaměstnanci všech oddělení používají program *SAP*. V programu *SAP* zpracovává obchodní oddělení veškerou dokumentaci k projektům i k objednávkám sériových produktů (nabídky, faktury, materiálové listy a další). V tomto programu také zaměstnanci obchodního oddělení zjišťují dostupnost potřebných dílů, materiálu, ceny nebo osoby, které zakázku zpracovávají. Důležitým atributem je možnost zobrazení změn v zakázce, díky kterým obchodní oddělení vidí, kdo a kdy učinil jaké změny v dané zakázce.

V případě výpadku programu *SAP* by tento mohl být částečně nahrazen e-mailovou a telefonickou komunikací, avšak zaměstnanci obchodu by nemohli vystavovat faktury ani zakládat nové zakázky. Dodržení platných směrnic by tak bylo mnohem obtížnější a z části by výpadek *SAPu* znemožňoval plné fungování obchodu podle těchto směrnic. V procesních mapách jsou totiž zakotveny požadavky na využívání softwaru *SAP* při jednotlivých činnostech v rámci procesů.

Program *SAP* používaný ve firmě je částečně propojený s ostatními pobočkami skupiny *ProMinent* a společností *ProMinent* v Heidelbergu, což zaměstnancům obchodního oddělení zefektivňuje jejich činnost.

3.3.4 Marketing

Vzhledem k tomu, že ProMinent Systems je výrobní společnost patřící do nadnárodní skupiny ProMinent, marketing je ve skupině sdílen. Marketing a akviziční činnost je prováděna prostřednictvím mateřské společnosti a obchodních zastoupení společnosti v jednotlivých zemích.

Přímo ve společnosti ProMinent Systems v Blovicích bychom za marketingovou činnost mohli označit činnost obchodně-technického oddělení při představování nově vyvinutých zařízení mateřské společnosti v Heidelbergu. V případě, že je v Blovicích vyvinuto nové zařízení, odpovědní pracovníci musí toto zařízení „prodat“ mateřské společnosti, s cílem uvést zařízení na trh. Příkladem z poslední doby může být projekt Pokročilá simulace oxidačních procesů, který se v Blovicích vyvinul a v současnosti se testuje.

Marketingové aktivity společnosti by měly být zaneseny v *Marketingovém a propagačním plánu*, který se každoročně tvoří, avšak tento plán nereflektuje konkrétní strategii společnosti.

V kapitole 6.3 Zlepšující návrhy v oblasti marketingu je navrženo několik zlepšení pro oblast marketingu ve společnosti ProMinent Systems.

3.3.4.1 Role obchodníka ve společnosti ProMinent Systems

V České republice se marketingem zabývá obchodní zastoupení v Olomouci. Zaměstnanec obchodního zastoupení v Olomouci, **obchodník** pan Ing. Jan Žďárek, je zodpovědný za vyhledávání a kontaktování zákazníků v západních a jižních Čechách. V sídle společnosti v Blovicích má obchodník pronajatou kancelář od obchodního zastoupení v Olomouci, do které dochází v průměru třikrát týdně.

Náplní práce obchodníka je akvizice zákazníků, vyhledávání příležitostí na trhu – vyhledávání plánovaných investic, rekonstrukcí, modernizací výrobních hal a dalších příležitostí pro společnost ProMinent Systems. Jako obchodník musí přesvědčit zákazníka, aby dal společnosti ProMinent příležitost, k čemuž využívá měkké dovednosti. V případě úspěchu u zákazníka, kontaktuje obchodník projekční tým, jež vede projektový manažer Ing. Andrej Slávik. Členové projekčního týmu, kteří disponují již hlubokými technickými znalostmi, se následně sejdou se zákazníkem a dohodnou s ním technické parametry produktu jako např. cenu, dodací termín, garance.

Obchodník je motivován především finančně a úkolován svým zaměstnavatelem – obchodním zastoupením v Olomouci. Obchodníkův plat tvoří fixní složka a motivační složka, která se skládá z odměn za splnění měsíčního finančního plánu prodeje a z provizí z úspěšného prodeje – podle dosaženého procenta hrubého zisku.

Plán prodeje v České republice je pro rok 2012 stanoven na 30 milionů Kč.

Společnost má také viceprezidenta pro rozvoj obchodních aktivit, který operuje na nadnárodní úrovni, je zaměstnancem společnosti ProMaqua a v Blovicích je přítomen dvakrát týdně. Viceprezident pro rozvoj obchodních aktivit je zodpovědný za péči o nejvýznamnější zákazníky na nadnárodní úrovni. V Blovicích dohlíží na průběh zakázek pro klíčové zákazníky a připravuje prezentační akce pro klíčové zákazníky.

3.3.5 Finanční analýza – srovnání s odvětvím

Vyhodnocení finančního zdraví podniku je jednou z klíčových oblastí interní analýzy. Údaje vychází z účetních výkazů (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, případně výkaz cash-flow) a výsledkem jsou informace o hospodaření podniku, jeho finanční síle, výkonnosti, schopnosti firmy hradit své závazky a ziskovosti. Tato analýza je velmi cenným podkladem pro management, obchod a pro rozhodování o dalším rozvoji firmy.

Při finanční analýze se nejčastěji používají tyto tři typy ukazatelů:

- **ukazatele likvidity**
- **ukazatele rentability**
- **ukazatele zadluženosti**

Likvidita

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,22	1,01	1,23	1,26
Pohotová likvidita	0,62	0,4	0,64	0,7
Okamžitá likvidita	0,3	0,28	0,25	0,13

Tabulka 4 - Ukazatele likvidity 2007 - 2010

Zdroj: Vlastní výpočty dle výročních zpráv společnosti ProMinent Systems 2007 - 2010.

Ukazatele likvidity ukazují střední schopnost společnosti hradit své splatné závazky. Záleží však na porovnání s odvětvím, ve kterém podnik působí. Při srovnání ukazatelů

likvidity s průměrnými hodnotami těchto ukazatelů v odvětví¹⁵ bylo zjištěno, že ukazatele likvidity společnosti ProMinent Systems jsou nižší než průměr odvětví. Nízká hodnota ukazatelů likvidity je způsobena vysokou hodnotou krátkodobých závazků.

Při výpočtu ukazatelů likvidity se vychází i z hodnoty pohledávek vůči zákazníkům. Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 180 dní činily podle výročních zpráv společnosti v roce 2008 0,6 milionů Kč, v roce 2009 5,2 milionů Kč a v roce 2010 1,8 milionů Kč.

Rentabilita

Ukazatel	Výpočet	2007	2008	2009	2010
ROE (%)	ČHV/VK	18	19	18	15
ROA (%)	EBIT/A	10	9	11	10
ROS (%)	EBIT/T	5	5	6	8

Tabulka 5 - Ukazatele rentability 2007 - 2010

Zdroj: Vlastní výpočty dle výročních zpráv společnosti ProMinent Systems 2007 - 2010.

Srovnáním ukazatelů rentability s finanční analýzou podnikové sféry MPO¹⁶ bylo zjištěno, že hodnoty rentability společnosti ProMinent Systems jsou vyšší než průměr odvětví, zejména ROE. Porovnání zisku s hodnotami rozvahy vychází pro firmu pozitivně – například hodnoty ROA kolem 10 % poukazují na vysokou produkční sílu podniku.

Rentabilita tržeb (ROS), někdy označovaná jako zisková marže, je ukazatel zajímavý pro obchodní oddělení, protože vyjadřuje, jaké procento z celkových tržeb podniku připadne na čistý zisk. Podíl čistého zisku na tržbách od roku 2008 stoupá.

Zadluženost

Ukazatel	výpočet	2007	2008	2009	2010
Míra zadluženosti VK	CK/VK	1,75	2,14	1,29	1,07
Míra celkové zadluženosti	CK/A	0,63	0,68	0,56	0,52

Tabulka 6 - Ukazatele zadluženosti 2007 - 2010

Zdroj: Vlastní výpočty dle výročních zpráv společnosti ProMinent Systems 2007 - 2010.

¹⁵ Zdroj: Finanční analýza podnikové sféry MPO <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

¹⁶ Zdroj: Finanční analýza podnikové sféry MPO <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

Míra zadluženosti vlastního kapitálu překračuje doporučené hodnoty, i když se jí daří od roku 2008 snižovat splácením bankovních úvěrů, kterými byla financována výstavba nové výrobní haly a administrativní budovy.

Hodnota ukazatele celkové zadluženosti by se obecně bez ohledu na obor činnosti měla pohybovat mezi 0,3 – 0,5. Ukazatel celkové zadluženosti má klesající trend a v roce 2010 se již téměř pohybuje v doporučených mezích. Ve srovnání s odvětvím podle finanční analýzy podnikové sféry Ministerstva průmyslu a obchodu¹⁷ má společnost ProMinent Systems nižší míru celkové zadluženosti.

Sledovat míru zadluženosti je důležité hlavně pro obchodní oddělení. Zde je však třeba zmínit, že společnost ProMinent Systems, jejímž jediným společníkem je německá společnost ProMaqua patřící do skupiny ProMinent firmu jakýmsi způsobem „zaštituje“ a ke snížení míry zadluženosti by stačilo pouze navýšení základního kapitálu, jak se tomu stalo již v roce 2009.

Dalším důležitým údajem pro obchodní oddělení je **obrat**, potažmo podíl na trhu. Obrat společnosti se posledních několik let drží nad 400 milióny Kč (viz Tabulka 1).

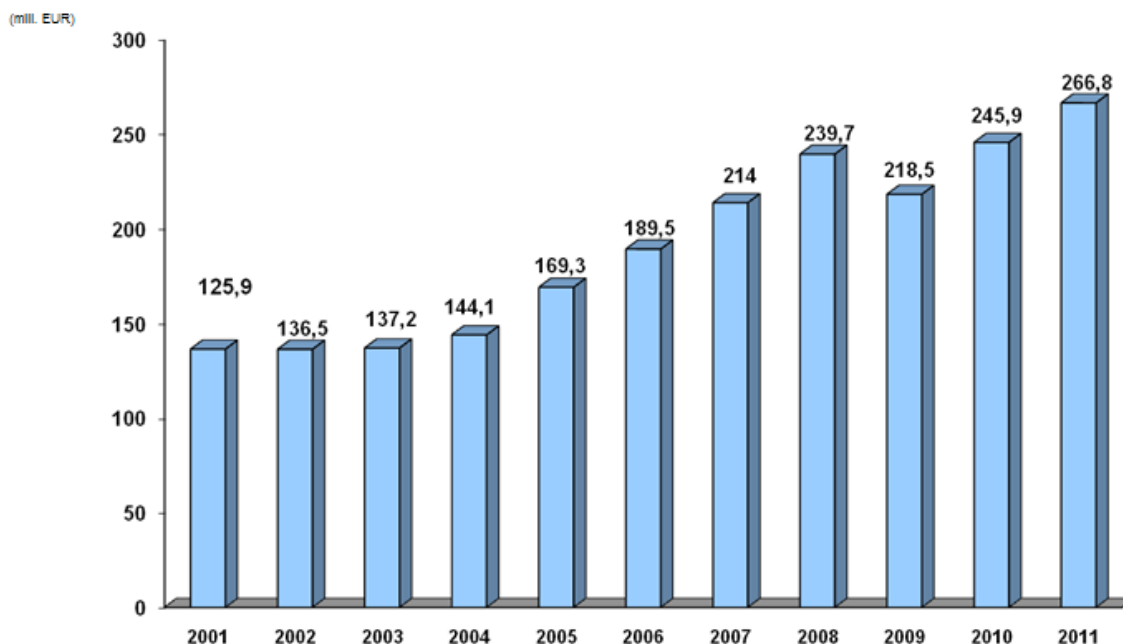
Obrat společnosti ProMinent Systems za rok 2010 činil 438 milionů Kč a obrat celé skupiny ProMinent za rok 2010 činil 245,9 milionů EUR. Po přepočtení obratu průměrným měnovým kurzem české koruny k euru za rok 2010¹⁸, jsem provedla výpočet a zjistila, že podíl společnosti ProMinent Systems na obratu celé nadnárodní skupiny ProMinent v roce 2010 činil 7%. Vzhledem k tomu, že nadnárodní skupina ProMinent zahrnuje 48 dceřiných společností a 60 obchodních zastoupení po celém světě, se jedná o významný podíl.

Cílem zaměstnanců obchodního oddělení je snaha o zvyšování obratu, avšak přímo v Blovicích má na zvyšování obratu hlavní podíl obchodník pan Ing. Jan Ždárek, který vyhledává a oslovuje zákazníky.

Vývoj obratu celé nadnárodní skupiny ProMinent je zobrazen na následujícím grafu:

¹⁷ Zdroj: Finanční analýza podnikové sféry MPO <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

¹⁸ ČNB: Průměrný kurz české koruny k euru za rok 2010 – 25,29 Kč/EUR
http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR



Obrázek 10 - Vývoj obrátu skupiny ProMinent v mil. EUR (2001-2011)

Zdroj: Interní materiály společnosti ProMinent Systems – Company presentation

Z grafu je patrné, že rok 2009 byl i pro skupinu ProMinent krizovým rokem, kdy poprvé od roku 2001 poklesl obrát oproti předcházejícímu období. V dalším roce se však již podařilo obnovit předchozí růst.

Finanční zdraví firmy

Finanční zdraví firmy je komplexní posouzení firmy z hlediska její konkurenceschopnosti. Na webových stránkách MPO je k dispozici *Benchmarkingový diagnostický systém finančních ukazatelů INFA*¹⁹. Tento systém slouží k ověření finančního zdraví a porovnání výsledků nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví z několika pohledů.

Po zadání údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty bylo výsledkem zjištění, že z hlediska finanční politiky je kapitálová struktura vzhledem k provozní výkonnosti vhodná. Problém by však mohl být v provozní výkonnosti – podíl vlastního kapitálu a aktiv. Hodnota úrokové míry je příznivá a podíl úplatných zdrojů k aktivům bezproblémový.

Hodnota produkční síly podniku je mezi hodnotou nejlepších podniků v odvětví a průměrnou hodnotou za odvětví. Hodnota obrátu aktiv je nižší než průměrná hodnota za

¹⁹ Benchmarkingový diagnostický systém finančních ukazatelů INFA <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>

odvětví. Hodnota marže podniku je velmi dobrá. Nepříznivě byl vyhodnocen podíl osobních nákladů na výnosech podniku, který je vyšší než průměrná hodnota za odvětví.

4 Systém řízení jakosti společnosti ProMinent Systems

Tato kapitola popisuje vlastní systém řízení jakosti ve společnosti ProMinent Systems. Údaje v této části práce vycházejí z Příručky jakosti společnosti ProMinent Systems, z ostatních dokumentů zahrnutých v systému řízení jakosti firmy a z osobních pohovorů s vedením společnosti. Údaje byly z důvodu zachování důvěrnosti mírně upraveny.

Veškeré procesy ve společnosti ProMinent Systems jsou v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008. Kompetentním pracovníkem pověřeným vedení společnosti, jenž je zodpovědný za systém řízení jakosti podle této normy je pan Daniel Bockstefl, manažer kvality. Ten má odpovědnost za identifikaci problémů spojených se zabezpečováním jakosti a povinnost provádět příslušná opatření v rámci celé společnosti. Zároveň má pravomoc koordinovat v systému řízení jakosti ostatní útvary ovlivňující jakost produktů a poskytovaných služeb, má organizační nezávislost na ostatních útvarech společnosti při zabezpečování systému řízení jakosti a má plnou podporu vedení společnosti v zavádění a udržování všech činností zabezpečování jakosti ve společnosti tak, aby byly splněny veškeré požadavky zákazníků a požadavky normy ISO 9001:2008.

Všichni zaměstnanci společnosti znají své místo v systému řízení jakosti, zejména své odpovědnosti za činnosti ovlivňující jakost. Řídící pracovníci odpovídají za dodržování zavedeného systému jakosti v oblasti své působnosti.

Společnost ProMinent Systems nemá z certifikace systému řízení jakosti vyloučen žádný prvek normy ISO 9001:2008, všechny prvky jsou v systému jakosti zahrnuty, popsány a zajištěny. V březnu 2012 proběhl ve společnosti recertifikační audit normy ISO 9001:2008. Tento audit proběhl bez větších problémů a nebyla navržena žádná zlepšující opatření.

Systém řízení jakosti ve společnosti ProMinent Systems je popsán v důvěrném a závazném dokumentu „*Příručka jakosti*“ z pohledu v ní realizovaného procesu, kterým je výroba sériových zařízení a zařízení pro úpravu vody dle specifikace zákazníka.

4.1 Popis procesů

Řízení kvality a fungování společnosti podle normy ISO je založeno hlavně na procesech. Normy ISO nejsou zaměřeny na parametry produktů jako takových, ale na procesy, které vedou k vyrobení produktu. Norma ISO 9001:2008 určuje veškeré

hlavní, řídicí, monitorovací²⁰ a podpůrné procesy, které jsou v rámci společnosti uskutečňovány. Schéma hlavních, podpůrných a řídicích procesů ve společnosti (tzv. **mapa procesů**) je zachyceno v *Příloze C*. Mapa procesů zahrnuje vstupní požadavky zákazníků a následně všechny hlavní, řídicí a podpůrné procesy vedoucí ke splnění požadavků zákazníka a zpětné vazbě.

4.1.1 Řídicí procesy

Řídicí procesy jsou procesy, které řídí a ovlivňují všechny činnosti v podniku a zároveň zajišťují všechny ostatní procesy, z tohoto důvodu jsou popsány jako první. Ve společnosti ProMinent Systems jsou řídicími procesy:

1. Řízení dokumentace, vedení a řízení záznamů

Dokumentované postupy systému řízení jakosti společnosti ProMinent Systems jsou stavěny pyramidově v těchto úrovních:

Hlavním a nadřazeným dokumentem na vrcholu pyramidy v systému řízení jakosti je *Příručka jakosti*. Tento dokument popisuje celkovou strukturu a funkci systému zabezpečování jakosti ve firmě a všechny prvky tohoto systému jsou v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008.

Druhá úroveň je tvořena soustavou *organizačních směrnic a procesních map* zařazených do podnikového systému řízení jakosti.

Třetí, nejnižší úroveň dokumentovaných postupů systému řízení jakosti jsou *prováděcí a pracovní postupy, instrukce a funkční schémata*. Tyto dokumenty konkretizují způsob a detailní návody na provádění dílčích činností pro omezený okruh útvarů či pracovišť a vychází z organizačních směrnic.

Přehled základních platných dokumentů v rámci systému řízení jakosti firmy:

- Příručka jakosti

Organizační směrnice:

- Řízení dokumentace, údajů a dat
- Řízení záznamů o jakosti
- Řízení technické dokumentace a norem

²⁰ Monitorovací procesy jsou zaměřeny na soustavné sledování a vyhodnocování. Je to soubor činností zaměřených na získávání informací, které jsou důležité pro řízení.

- Přezkoumání systému managementu jakosti vedením
- Personalistika, školení a motivace
- Údržba strojů, zařízení, budov
- Marketing, přezkoumání obchodního případu
- Vývoj – projektové zakázky
- Činnost nákupu a hodnocení dodavatelů
- Plánování a řízení výrobního procesu
- Zacházení s majetkem zákazníka
- Skladování a manipulace s materiálem
- Balení, ochrana a dodávání výrobků
- Metrologie
- Interní prověrky jakosti
- Kontrola a zkoušení
- Řízení neshodného produktu
- Řízení reklamací
- Zlepšování, opatření k nápravě a preventivní opatření

Procesní mapy:

- Personalistika
- Údržba
- Obchod
- Vývoj, projektové zakázky
- Nákup
- Příprava výroby
- Výroba
- Logistika
- Metrologie
- Řízení neshodného produktu
- Reklamační řízení

Dalšími řídicími procesy jsou:

- 2. Angažovanost managementu**
- 3. Zaměření na zákazníka**
- 4. Politika jakosti**

Vedení společnosti stanovilo politiku jakosti tak, že odpovídá záměrům společnosti a je pravidelně přezkoumávána z hlediska její vhodnosti. Politikou jakosti společnosti je trvalá spokojenost zákazníků, neustálá komunikace, flexibilita vůči zákazníkům, nepřetržité zlepšování výrobků, služeb a procesů, ekonomické jednání a motivování, aktivní zaměstnanci.

5. Plánování

6. Odpovědnosti, pravomoci a komunikace

Informační toky ve společnosti probíhají prostřednictvím e-mailové komunikace, intranetu, vnitropodnikové počítačové sítě, osobních porad, pohovorů, a to na různých úrovních řízení. Podle požadavků normy ISO 9001:2008 je stanoven systém pravidelných porad a systém informačních tabulí, sloužících k informování zaměstnanců společnosti.

Nejdůležitějším prvkem v řízení toku informací je *Matice odpovědností a pravomocí* členů vedení společnosti (viz *Příloha D*), ve které je např. jasně stanoveno, že za „Proces nakupování“ zodpovídá jednatel společnosti, vedoucí výroby a vedoucí technické přípravy výroby a manažer jakosti společně s metrologem jsou o tomto procesu informováni. Stejným způsobem jsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci u všech prvků managementu jakosti.

7. Přezkoumání systému řízení jakosti

8. Poskytování zdrojů

9. Lidské zdroje

10. Infrastruktura

11. Pracovní prostředí

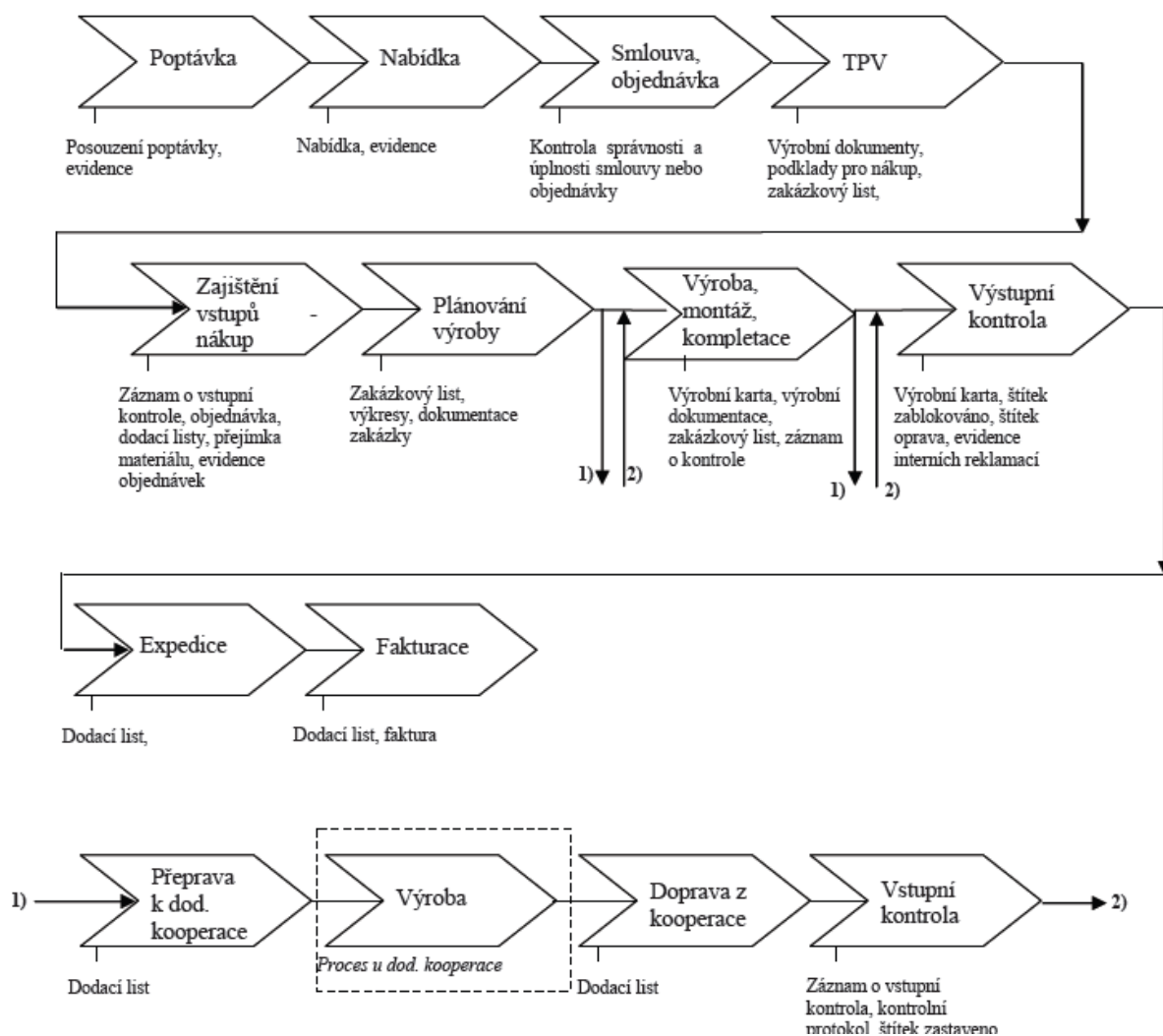
4.1.2 Hlavní procesy

Realizací hlavních procesů tvoří společnost přidanou hodnotu.

Hlavní procesy jsou ve společnosti monitorovány a jsou pro ně stanovena hodnotící kritéria. Vedení společnosti průběžně sleduje schopnost procesů dosahovat plánované výsledky. Na základě tohoto hodnocení jsou na poradách vedení společnosti projednávána příslušná opatření a případně zpracovávány zlepšovací programy. Realizace produktu je řízena a prováděna zaměstnanci společnosti, kteří mají odpovídající vzdělání, praxi a dovednosti pro realizaci daných produktů.

Schéma procesu realizace zakázky (tzv. QM proces) je souhrnem všech hlavních procesů vedoucích k výrobě sériových zařízení. Na tomto schématu je zobrazen proces realizace zakázky, tzv. **QM proces**, společnosti ProMinent Systems (podrobné popisy

jednotlivých procesů jsou uvedeny v konkrétních **procesních mapách** jednotlivých procesů):



Obrázek 11 - Proces realizace zakázky

Zdroj: Interní materiály společnosti ProMinent Systems

Hlavními procesy ve společnosti ProMinent Systems jsou:

1. Plánování realizace produktu

Společnost plánuje a rozvíjí procesy realizace produktu v souladu s požadavky ostatních procesů systému řízení jakosti. Plánování realizace produktu/služby je zajišťováno zejména tím, že veškeré výrobní procesy jsou řízeny dokumentovanými aktuálními postupy, kontrolní operace vhodné k ověřování jakosti výrobků a služeb jsou zavedeny, je zabezpečeno prokazatelné dodržování požadavků na jakost od přijetí zakázky až po servisní činnost, dále jsou vedeny záznamy prokazující dosaženou jakost (podle směrnice Řízení záznamů o jakosti).

2. Procesy týkající se zákazníka

Procesy týkající se zákazníka jsou popsány ve směrnici *Marketing, přezkoumání obchodního případu*. Účelem této směrnice je stanovení postupu a průběhu obchodního případu od poptávky, přes vypracování nabídky, přijetí objednávky či uzavření smlouvy, až po jeho splnění ve stanovené lhůtě a jakosti podle požadavků a přání zákazníka. Dále tato směrnice upravuje i postup zjišťování požadavků zákazníků a postup provádění marketingových činností²¹. Celý proces je zachycen v *procesní mapě Obchodu*, na kterou odkazuje zmiňovaná směrnice. Procesní mapa obchodu je součástí této práce – viz *Příloha F*. O vhodnosti zařazení procesu obchodu do hlavních procesů společnosti více v kapitole 6.2 Zlepšující návrhy v oblasti obchodu.

Součástí směrnice *Marketing, přezkoumání obchodního případu* je postup zjišťování spokojenosti zákazníků. Jednou ročně je zjišťována spokojenost zákazníků za pomoci formuláře *Dotazník spokojenosti zákazníka* (viz *Příloha E*). Spokojenost je zjišťována v oblastech, které mohou postihnout co nejkomplexnější pohled zákazníka na společnost a dají se z nich odhadnout přání zákazníka nebo nespokojenost, která nebyla vyjádřena reklamací. Dalším způsobem zjišťování spokojenosti zákazníků je průběžné zjišťování spokojenosti v průběhu osobních a telefonických kontaktů se zákazníky.

Proces obchodní činnosti (poptávkově-nabídkové řízení), popsáný v procesní mapě *Obchod* a zahrnutý do podnikového systému řízení jakosti, začíná přijetím poptávky. Poptávkou se rozumí projevení zájmu zákazníka o poskytnutí konkrétních produktů či služeb. Poptávka může obsahovat upřesňující informace (výkres, náčrt či jinou specifikaci) – tyto informace se pak stávají součástí poptávky.

Tato poptávka může být doručena od jiné pobočky skupiny ProMinent (obchodního zastoupení), od mateřské společnosti nebo externí. Počet externě přijatých poptávek je minimální. Poptávka je následně obchodním oddělením zaevidována v softwaru SAP. Výstupem z této činnosti je zaevidování poptávky.

Následně e-mailem či telefonicky obchodní oddělení informuje zákazníka o tom, že poptávka byla přijata, bude posouzena a do týdne může zákazník očekávat první

²¹ Marketing a akvizitní činnost je prováděna prostřednictvím mateřské firmy a obchodních zastoupení skupiny ProMinent v jednotlivých zemích.

kontakt. V programu SAP je zavedeno Potvrzení o přijetí poptávky. Po přijetí potvrzení dochází k přidělení poptávky odpovědnému zpracovateli v obchodním oddělení (podle tabulky o rozdělení obchodu podle příslušnosti vyráběnému sortimentu). Výstupním dokumentem této činnosti je kopie potvrzení přijetí poptávky. Odpovědný zpracovatel posoudí možnou realizaci na základě zadávacích podkladů, výrobního plánu společnosti a skladové evidence. Tento případ se týká sériově vyráběných produktů.

V případě, že se jedná o projektovou zakázku s rozsáhlou zadávací dokumentací, předá se tato poptávka obchodně-technickému oddělení a postupuje se dále podle *procesní mapy Vývoj – projektové zakázky*.

Po posouzení možnosti realizace dojde k rozhodnutí, zda bude poptávka dále realizována. V případě, že je realizace možná, začne se neprodleně zpracovávat nabídka. V případě, že realizace není možná, obchodní oddělení oznámí zákazníkovi, že poptávku musí odmítnout. Odmítnutí poptávky se zanesse do programu SAP, kde je vytvořen dokument Odmítnutí poptávky.

Třetí možností je nutnost získání dodatečných informací od zákazníka, kdy se musí vyřešit sporné či nejasné body. Po získání dodatečných informací se opět vracíme na činnost Posouzení možnosti realizace či předání obchodně-technickému oddělení (vývoji).

V případě, že realizace je možná, začne se tedy neprodleně zpracovávat nabídka, kalkulace nákladů a cen odpovědnými pracovníky. Nabídka je odpovědným pracovníkem zpracována v softwaru SAP. Vstupujícími dokumenty do této činnosti je materiálová tabulka v programu MS Excel a Kalkulace. V případě, že se jedná o projektovou zakázku, je nabídka zpracovávána na základě podkladů z obchodně-technického oddělení. Výstupním dokumentem z této činnosti je zpracovaná Nabídka. Po zpracování nabídky musí být tato nabídka schválena a podepsána podle Podpisového řádu.²²

Nabídka může být odpovědnými zaměstnanci obchodního oddělení buď schválena či neschválena. V případě, že je nabídka neschválena, dochází k návratu k činnosti Zpracování nabídky. V případě, že je nabídka schválena, je nabídka odeslána

²² V Podpisovém řádu je např. stanoveno, že nabídky v hodnotě nad 5 000 EUR podepisuje jednatel společnosti jako vedoucí obchodu, nabídky v hodnotě pod 5 000 EUR podepisují a schvalují odpovědní zaměstnanci obchodního oddělení.

zákazníkovi zaměstnanci obchodního oddělení a odeslání nabídky zaznamenáno v programu SAP. Obchodní oddělení zároveň předá kopii nabídky jednatelem společnosti a odpovědnému zaměstnanci, jež zpracovává dokumentaci. Výsledkem této činnosti je předání kopie a existence dokumentu Kopie nabídky.

V nabídce jsou uvedeny zpravidla tyto náležitosti:

- přesné označení adresáta nabídky a zpracovatele, včetně kontaktní osoby a telefonního spojení,
- přesné označení zboží a jeho množství,
- přesné jednotkové ceny,
- soupis příloh,
- údaje specifikující nabídku, datum a místo vyhotovení nabídky, jméno odpovědného pracovníka.

Obchodní oddělení a jednatel společnosti po odeslání nabídky sledují přijaté objednávky, a zakládají příslušnou evidenci poptávek a nabídek.

V případě, že je nabídka bez odezvy, musí zaměstnanci obchodního oddělení ověřit zájem zákazníka. Výstupem této činnosti jsou dvě možnosti – zákazník nemá zájem, v tom případě končí daný obchodní případ, a druhou možností je možnost objednání v budoucnu – poté obchodní oddělení a jednatel společnosti opět sledují přijaté objednávky.

V případě, že zákazník učiní požadavek na změnu či doplnění nabídky, dojde k návratu na činnost Posouzení možnosti realizace či postoupení Vývoji (v *procesní mapě Obchod* se vracíme k činnosti Posouzení možnosti realizace či postoupení obchodně-technickému oddělení a celá část procesu se opakuje).

V případě, že je přijata objednávka, dojde k posouzení objednávky s nabídkou, což provádí obchodní oddělení za pomoci dokumentů Nabídka a Objednávka a vše je zaznamenáno v programu SAP. Výstupem z činnosti posouzení objednávky s nabídkou jsou dvě možnosti:

1. Objednávka nesouhlasí s nabídkou – v tomto případě dojde k vyřešení odlišností se zákazníkem a k navrácení se v procesu k činnosti Posouzení možnosti realizace či opětovnému postoupení obchodně-technickému oddělení (vývoji).

2. Objednávka souhlasí s nabídkou – v tomto případě je odkazováno na procesní mapu Příprava výroby. V procesní mapě Příprava výroby je mimo jiné uvedena činnost příprava podkladů pro fakturaci a postoupení podkladů pro fakturaci obchodnímu oddělení. Tato část procesu však již následně není součástí *procesní mapy Obchod*. Činnost fakturace je zmiňována pouze ve směrnici *Marketing, přezkoumání obchodního případu*.

Ve směrnici *Marketing, přezkoumání obchodního případu* je dále uvedeno, že na základě přijaté potvrzené objednávky zaevidované v softwaru SAP je zahájena výroba produktu. Ke změně objednávek může dojít jak ze strany zákazníka, tak ze strany společnosti ProMinent Systems. Změny jsou posuzovány odpovědným pracovníkem a zavedeny do softwaru SAP.

Vedení společnosti sleduje s využitím softwaru SAP došlé úhrady za vystavené faktury a pečuje o ochranu pohledávek, včetně nároků vzniklých z porušení závazků odběratele, zejména nároku na náhradu škody, smluvní pokutu nebo penále.

V případě, že zákazník neuhradí fakturu v dohodnutém termínu, postupuje se následovně:

- 1) účtárna ve spolupráci s obchodním oddělením upomene zákazníka o zaplacení dlužné částky, případně dohodne podmínky jejího splacení.
- 2) nebude-li pohledávka zaplacena v dohodnuté lhůtě, zastaví účtárna po odsouhlasení jednatelem společnosti veškeré další dodávky zákazníkovi.
- 3) dále se postupuje podle platných zákonných prostředků.

Úspěšnost obchodu se posuzuje na základě dosažené hodnoty marže. Marže je produktu/projektu přiřazena na základě nabídky (kalkulace ceny projektu). Kalkulace nákladů zahrnuje určitou „daň“ (krycí příspěvek) mateřské společnosti za to, že společnost může mít vlastní inženýring. Marže se skládá ze 2 částí – marži si stanovují obchodní zastoupení, která provedla akvizici zákazníka, a druhá část je marže samotné společnosti ProMinent Systems. Důležitým aspektem, ze kterého se vychází, je konkurenceschopnost konečné ceny.

Dalšími metrikami, na základě nichž se posuzuje úspěšnost obchodu jsou:

- počet nových zákazníků
- obrat
- počet smluv

-
- velikost kontraktů

3. Vývoj produktu (navrhování projektů)

Vývoj produktu je popsán ve *směrnici Vývoj – projektové zakázky*. V této směrnici je odkazováno na *procesní mapu Vývoj – projektové zakázky*, která schematicky znázorňuje proces vývoje u projektových zakázek a je součástí této práce (*Příloha G*). Tato směrnice popisuje činnosti vývoje v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008. Předepisuje postupy pro zadávání a zpracování projektových zakázek a pro ověřování a schvalování návrhů vzniklých jejich řešením.

Cílem je specifikovat obecný organizační postup pro řešení těchto projektů a vymezit odpovědnosti pracovníků podílejících se na jejich zpracování. Ve společnosti ProMinent Systems je v současné době prováděn vývoj v podobě projektových zakázek a v podobě vývoje nových sériových zařízení či zlepšování parametrů již existujících sériově vyráběných zařízení.

Vývojové procesy ve společnosti ProMinent Systems probíhají v rámci zpracování přípravy projektu v obchodně-technickém oddělení²³ a jsou zachyceny v následujících krocích:

1. Zjištění požadavků zákazníka – zadání vývojového projektu (technické požadavky a požadavky na dodání dokumentace)
2. Studium zadání
3. Analýza rizika – VERIFIKACE
4. Tvorba nabídky – návrh variant
5. Výběr, schválení a odeslání konečné varianty
6. Odsouhlasení nabídky zákazníkem – objednávka
7. Tvorba technické dokumentace – návrh variant
8. Výběr a schválení konečné varianty technické dokumentace
9. Odsouhlasení technické dokumentace zákazníkem

²³ Obchodně-technické oddělení je v procesní mapě Vývoj – projektové zakázky označováno jako AV oddělení.

10. Uvolnění pro výrobu
11. Zpracování výrobní dokumentace
12. Výroba
13. VERIFIKACE – výstupní kontrola
14. Dokumentace skutečného provedení
15. VALIDACE – zpětná vazba od zákazníka

Projektový manažer společnosti zajistí projednání požadavků zákazníka a jejich řádné zaznamenání a přenos dovnitř společnosti. Na jejich základě je pak zahájeno zpracování konkrétního vývojového projektu. Projektový manažer je odpovědný za zajištění potřebných dokumentů, údajů a dat, které jsou potřebné pro jeho zpracování.

Projektový manažer poté posoudí úplnost zadání a případně zajistí jeho doplnění od zákazníka. Následně je provedeno posouzení možných rizik odpovědnými pracovníky za daný projekt. Při této analýze spolupracují zaměstnanci obchodně-technického oddělení s pracovníky výroby a případných dalších oddělení. V případě vhodnosti je využíváno metody FMEA²⁴. Současně jsou definovány i termíny realizace jednotlivých etap, k čemuž slouží dokument *Harmonogram vývojového projektu*. Následně je odpovědným projektovým pracovníkem vytvořena nabídka podle zadání, při jejíž tvorbě jsou zohledněna všechna rizika. Vytvořenou nabídku schválí odpovědní pracovníci obchodního oddělení podle směrnice *Marketing, přezkoumání obchodního případu* a zajistí její odeslání zákazníkovi.

Po přijetí objednávky (podle téže směrnice) zahájí obchodně-technické oddělení práce na tvorbě technické dokumentace. Ve spolupráci s dalšími pracovníky vypracovává technickou dokumentaci konkrétního řešení, případně variantní modifikace a přitom zohledňuje výsledky předchozích vývojových projektů, stávající výrobní řady a jejich podmínky realizace.

Průběžně dochází ke konzultacím a případným změnám jednotlivých variant s ohledem na technické a technologické možnosti a podmínky. Jednotlivá variantní řešení jsou dokladována výtisky technické dokumentace ve složce konkrétního projektu. Výstupem

²⁴ **FMEA** – Failure Mode and Effects Analysis – analýza možného výskytu a vlivu vad - jedná se o analytickou metodu, jejímž cílem je identifikovat místa možného vzniku vad ve výrobě.

z tvorby variant je odsouhlasená konečná varianta technické dokumentace. Interně schválená technická dokumentace je odeslána ke schválení zákazníkovi odpovědným pracovníkem za projekt. Schválení od zákazníka je dokladováno a založeno ve složce projektu.

Po obdržení schválení technické dokumentace od zákazníka je zakázka uvolněna pro výrobu. Záznamem o uvolnění je *podpis na Harmonogramu vývojového projektu*, kde je uvedena i odpovědná osoba.

Po uvolnění pro výrobu vytváří obchodně-technické oddělení výrobní dokumentaci potřebnou pro výrobu konkrétní zakázky (technický výkres výrobku, výrobní protokol, kursovník, kontrolní protokol).

Při tvorbě výrobní dokumentace vychází zaměstnanci obchodně-technického oddělení z podkladů tvořících nabídku, případně z dřívější podobné výrobní dokumentace. Schválení konečné verze výrobní dokumentace je zaznamenáno v *Harmonogramu vývojového projektu*.

Při tvorbě výrobní dokumentace je nedílnou součástí procesu i posouzení rizik daného vývojového projektu a konkrétní varianty. Technologická dokumentace je zpracovávána s ohledem na tato rizika a jejich minimalizaci. Na základě zpracované technické a výrobní dokumentace je zakázka vyrobena (podle směrnice a procesní mapy Výroba).

Vyrobené zakázky jsou verifikovány výstupní kontrolou podle schválených kontrolních postupů podle směrnice o kontrole a zkoušení. Pokud je to vhodné či nutné, jsou vyrobené zakázky zkoušeny a schvalovány též ve spolupráci se zákazníkem.

Pokud je zakázka v pořádku, je expedována. V případě zjištěných odchylek je postupováno podle směrnice Řízení neshodného produktu.

Validace (vhodnost k užití) je posuzována po dodání zakázky zákazníkovi sledováním zpětné vazby od zákazníka, sledováním a vyhodnocováním případných dokladů o montáži u zákazníka, sledováním a vyhodnocováním reklamací a sledováním úhrady.

V případě, že vznikne v kterékoli etapě zpracování vývoje projektové zakázky požadavek na změnu konstrukce či postupu výroby, je tento požadavek na změnu podrobně dokumentován, potřeba změny zaznamenána ve složce projektu a vývojový proces se vrací dle požadované změny a dané situace do některé z předchozích etap

vývoje projektové zakázky. Dále projekt probíhá od této etapy dle standardního postupu.

4. Nakupování

Hlavním účelem procesu nákupu je shoda předem stanovených požadavků na suroviny, materiál a služby. Stanovené postupy ve společnosti platí pro nákup surovin, materiálu a služeb, které mají vliv na jakost.

Odpovědný pracovník („nákupčí“) nakupuje podle směrnice o nákupu a hodnocení dodavatelů zpravidla u schválených dodavatelů, popřípadě je v rámci přípravy zakázky prováděn výběr dodavatelů tak, aby byl zajištěn potřebný materiál, výrobky a služby potřebné pro vlastní realizační proces. Společnost posuzuje a vybírá všechny své dodavatele podle předem stanovených kritérií. Vyhodnocení dodavatelů se provádí jednou ročně, výsledky hodnocení a seznam schválených dodavatelů jsou uchovávány.

Nákupčí zpracovává objednávky podle typu materiálu a jeho vlivu na výrobní proces a sleduje další záležitosti, jako např. systém řízení jakosti dodavatelů. V průběhu přípravy zakázky se určí požadavky na množství vstupního materiálu. Jakost vstupních materiálů je specifikována technickými normami a v případě potřeby dodatečného materiálu, předkládají zaměstnanci jednotlivých oddělení zvláštní požadavky.

Zaměstnanec, který vystavuje objednávku, posuzuje a vybírá všechny své dodavatele hlavně podle schopnosti splnit kvalitativní znaky dodávek. Výstupy procesu nakupování jsou objednávky materiálu a služeb²⁵, dodací listy, záznamy o vstupní kontrole materiálu či zboží, hodnocení dodávky a případné záznamy o neshodě.

5. Výroba a poskytování služeb

Společnost má směrnicí stanovený přesný postup výrobního procesu. Je také prováděno monitorování a hodnocení výrobního procesu s vazbou do zlepšovacích opatření. Výroba je realizována příslušně zaškolenými zaměstnanci tak, aby byla zajištěna stabilita provedení finálního výrobku či služby v požadovaném termínu a kvalitě. Výrobní oddělení má několik tzv. „mistrů“, kteří jsou zodpovědní každý za jiné typy

²⁵ Podle interního předpisu vystavuje a schvaluje objednávky do 100 000 Kč nákupčí, objednávky nad 100 000 Kč nákupčí + vedoucí nákupu a objednávky nad 200 000 Kč nákupčí + vedoucí nákupu + jednatel společnosti.

výrobků a působí se svými podřízenými v různých výrobních halách. Odpovědní zaměstnanci výroby rovněž kalkulují náklady na produkt. Kalkulace nákladů poté předají obchodnímu oddělení.

Jak již bylo zmíněno, vstupem pro výrobu jsou mimo jiné výrobní dokumentace a výkresy. Podle typu zakázky se rozhodne o tom, jací zaměstnanci výroby budou na zakázce pracovat, jaké k tomu budou používat vybavení a nástroje nebo jak budou při výrobě postupovat. Realizace zakázky je prováděna podle objednávek zákazníků a v nich uvedených termínů a je řízena několika směrnicemi, ve kterých jsou přesně popsány jednotlivé činnosti a určení odpovědní pracovníci.

Po dokončení výroby daného zařízení a jeho následném vyzkoušení je vyplněn zakázkový list a výrobní dokumentace, dále je vyplněn dodací list a dokončená zakázka je pomocí externí dopravní společnosti odeslána přímo ke konečnému zákazníkovi. Za organizaci dopravy produktu k zákazníkovi je zodpovědný vedoucí logistiky, který patří do nejužšího vedení společnosti.

Procesy, které nelze ověřit následným zkoušením jsou *validovány* – operace sváření a externě zajištěné povrchové úpravy. Pro tyto procesy jsou stanoveny „návodky“ – konkrétní technologické postupy, kritéria pro přezkoumávání a schvalování a je zabezpečen kvalifikovaný a přezkoušený personál pro jejich provádění.

V průběhu všech procesů vznikají záznamy o jakosti, které umožní zpětně vysledovat dosažení požadované jakosti výrobku.

4.1.2.1 Externí procesy

V rámci realizace hlavních procesů společnost využívá i externích zdrojů, mezi které patří **povrchová úprava a spediční služby** (doprava produktu k zákazníkovi).

Pro společnost je cílem, aby poměr vlastních a externích procesů byl v poměru 70:30.

Externí procesy jsou ve společnosti chápány jako nakupované, z čehož plyne, že aby byly dodrženy všechny zavedené postupy a směrnice platné ve společnosti, musí být prováděna **kontrola** externích procesů před uvolněním k dalšímu zpracování. Za kontrolu odpovídá pracovník oddělení kontroly nebo skladu. Externí kooperace jsou řízeny pověřenými projektovými vedoucími, kteří zabezpečují jejich kontrolu a přejímku podle zavedených postupů. Společnost se v případě externích procesů nezbavuje odpovědnosti za dodržení shody s požadavky zákazníka a předpisy.

4.1.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy slouží jako podpora hlavních procesů - spočívají v zabezpečení vstupů pro realizaci klíčových procesů a takových činností, které umožňují sledovat účinnost a efektivitu procesů.

Podpůrnými procesy ve společnosti ProMinent Systems podle Mapy procesů obsažené v Příručce jakosti jsou:

- 3. Řízení měřících zařízení**
- 4. Spokojenost zákazníka**
- 5. Interní audit**
- 6. Monitorování procesů**
- 7. Monitorování a kontrola produktů**
- 8. Řízení neshodného produktu**
- 9. Analýza údajů**
- 10. Neustálé zlepšování**
- 11. Nápravná opatření**
- 12. Preventivní opatření**

5 Projekt neutralizace odpadní vody pro farmaceutickou společnost Merck

V této části práce je na zvoleném projektu zpracováno praktické uplatnění používané legislativy řízení jakosti společnosti ProMinent Systems. K tomu je využit zejména Plán jakosti zakázky, který je jakousi „příručkou jakosti“ pro každý jednotlivý projekt. K samotné analýze řízení jakosti zvoleného projektu je využito existujících dokumentů zahrnutých v systému řízení jakosti společnosti ProMinent Systems:

- 1) procesní mapa Obchod
- 2) směrnice Marketing, přezkoumání obchodního případu
- 3) procesní mapa Vývoj – projektové zakázky
- 4) směrnice Vývoj – projektové zakázky

Zvoleným projektem je projekt neutralizace odpadní vody ze sanitací výrobních procesů pro společnost *Merck Sharp & Dohme Biologics* (dále jen Merck). Jedná se o nadnárodní konsorcium firem, které se spojily za účelem výroby léčiv v Irsku²⁶. Společnost vyvíjí a vyrábí vakcíny proti různým závažným onemocněním, jako např. rakovina děložního čípku, léky na předpis a léky pro zvířata. Je to odvětví, ve kterém přesnost a spolehlivost hraje velmi významnou roli a požadavky na jakost jsou velmi vysoké. Tento projekt byl zvolen hlavně z toho důvodu, že se pro společnost ProMinent Systems jednalo o první projekt obdobného rozsahu.

Cílovým zákazníkem byla irská pobočka této společnosti, kde docházelo ke stavbě nové výrobní haly „na zelené louce“ a společnost potřebovala v nové hale zajistit neutralizaci odpadní vody, aby nebylo ohroženo životní prostředí. Tento požadavek je dán zákonnými předpisy.

Celý projekt trval téměř dva roky (od přijetí poptávky na konci října roku 2008 do uvedení zařízení do provozu v srpnu roku 2010) a z hlediska úspěšnosti obchodu - dosažené marže - ho lze hodnotit jako velmi úspěšný.

Následující kapitoly jsou zpracovány podle interních dokumentů společnosti ProMinent Systems týkajících se tohoto projektu a veškeré tyto dokumenty byly pro možnost využití v této diplomové práci přeloženy z anglického do českého jazyka.

²⁶ V dané době byly v Irsku zajímavé investiční pobídky a velký počet firem této příležitosti využil.

5.1 Plán jakosti zakázky

Plán jakosti zakázky je spíše obecným dokumentem, který je souborem procesů, jež se plánovaly využít pro tento projekt a je prvním dokumentem, který obdržel zákazník (společnost Merck) od dodavatele (společnosti ProMinent Systems). Plán jakosti zakázky vznikl po pečlivém prostudování zadávací dokumentace od zákazníka.

V **úvodu** Plánu jakosti zakázky je psáno, že *„dokument spolu s dalšími referenčními dokumenty vymezuje povinnosti a postupy, které mají zajistit, že údaje a informace vytvořené v rámci projektu jsou spolehlivé, vhodné pro daný účel a v souladu s dokumentovanými cíli a výstupy projektu. Shrnuje systém vnitřního řízení, které řídí rozhodnutí a pokyny týkající se zajištění kvality projektu“*.

V plánu jakosti zakázky je stanoven **rozsah projektu a cíle kvality**. Cíle kvality jsou popsány v dokumentu Všeobecné požadavky pro zajištění kvality (Quality assurance requirements). Rozsah projektu byl stanoven následovně: *Dodavatel zajistí dodávku neutralizace vody ze sanitací výrobních procesů na místě ve stanoveném čase. Rozsah práce zahrnuje kompletní dokumentaci, testy FAT, SAT a další práce podle smlouvy.*

Další částí plánu jakosti zakázky je **Organizace projektu**, ve které jsou jmenovitě vypsáni:

- projektový manažer – Ing. Andrej Slávik
- členové projekčního týmu (4 osoby)
- interní a externí osoby Quality Assurance (zajištění jakosti)
- subdodavatelé (12 společností)
- technická podpora

Dalším bodem je **Trvání projektu a rozvrhování** (Project duration and scheduling), kde je stanoveno datum začátku a dokončení projektu. Datem dokončení projektu je míněn transport zařízení do Irska. Tento bod obsahuje i rozvrhování aktivit (činností) a odkazuje na Harmonogram projektu.

Následuje bod **Revize plánu jakosti zakázky**, ve které se píše, že *„plán jakosti bude přezkoumán během FAT testu a pak v každém kontrolním bodě projektu s členy projektového týmu. Další kontrolní bod bude zajištěn během FAT testů.“*

Dalším bodem Plánu jakosti zakázky je **Řízení dokumentů a záznamů**: „*Opatření pro kontrolu, skladování a distribuci projektové dokumentace jsou uvedena v SDI²⁷ (Supplier Document Index). Kontrola dokumentů bude provedena v průběhu FAT.*“

Posledním bodem jsou **Další kvalifikace**, jimiž jsou Pevnostní analýza a Kvalifikace svářečů.

Součástí plánu jakosti zakázky je tabulka, ve které jsou stanoveny procesy, které se skládají ze subprocesů. Subprocesy jsou rozpracovány do aktivit (činností). Základními procesy projektu neutralizace vody pro společnost Merck byly:

1. svařování plastů
2. svařování oceli
3. svařování nerezových ocelí
4. pasivace svařování (moření)
5. elektro montáž

Pro všechny procesy, subprocesy a aktivity jsou v Plánu jakosti zakázky stanoveny:

- monitorovací charakteristiky
- metody testování
- rozsah a frekvence testů
- techniky, pravidla, standardy
- postup činností
- reakční plán

5.1.1 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu (Project schedule) byl součástí Plánu jakosti projektu. Harmonogram projektu byl zpracován v programu MS Project pomocí Ganttova diagramu. Za pomoci tohoto softwarového nástroje byly naplánovány jednotlivé etapy projektu tak, aby byly splněny požadavky vyplývající ze smlouvy (jakost, termíny, náklady).

Všechny činnosti jednotlivých etap projektu byly rozpracovány do vnitřních procesů společnosti ProMinent Systems, avšak činnosti ležící na kritické cestě nebyly stanoveny. Etapy projektu v Harmonogramu projektu byly následující:

²⁷ SDI jsou dokumenty, které musí dodavatel (ProMinent Systems) dodat zákazníkovi (Merck).

	Činnost	Začátek	Konec
	Projekt Merck	23. 1. 2009	8. 7. 2009
1.	Schvalování dokumentů (tvorba návrhu atd.)	26. 1. 2009	22. 4. 2009
2.	Nákup a subdodávky zařízení („equipment“)	3. 4. 2009	15. 5. 2009
3.	Nákup a subdodávky přístrojů („instruments“)	3. 4. 2009	5. 6. 2009
4.	Nákup materiálů pro výrobu základových rámců	3. 4. 2009	30. 4. 2009
5.	Nákup a subdodávka elektro materiálů	24. 4. 2009	22. 5. 2009
6.	Výroba	24. 4. 2009	17. 6. 2009
7.	FAT (Factory Acceptance Test – výstupní kontrola)	18. 6. 2009	25. 6. 2009
8.	Demontáž a balení	26. 6. 2009	1. 7. 2009
9.	Transport do Irska	1. 7. 2009	8. 7. 2009

Tabulka 7 - Etapy projektu Merck

Zdroj: vlastní překlad a zpracování podle interních materiálů společnosti ProMinent Systems – Project schedule Merck

V tabulce 7 jsou zobrazeny základní činnosti. V harmonogramu projektu je jako počátek projektu stanoveno datum 23. 1. 2009 – po té, co bylo ukončeno poptávkově-nabídkové řízení a došlo k podpisu smlouvy. Koncem projektu je v harmonogramu míněn transport zařízení do Irska²⁸. Celý harmonogram projektu je velmi obsáhlý a ke všem činnostem zahrnutých v jednotlivých etapách jsou přiřazeny subjekty, které za ně zodpovídají.

5.1.2 Plán kontrol a testů

Nedílnou součástí plánu jakosti projektu a harmonogramu projektu byl Plán kontrol a testů (Inspection and test plan) – jedná se o jakýsi „manuál“, ve kterém je sepsáno, jak verifikovat procesy v průběhu výroby.

Tento dokument rovněž obdržela společnost Merck a na základě něj kontrolovala průběh projektu. Jedná se rovněž o velmi obsáhlou a detailní tabulku, která byla pro účely této práce zestručněna. Plán kontrol a testů obsahoval:

²⁸ K transportu celého zařízení do Irska byly zapotřebí 3 nákladní automobily. Po transportu zařízení do Irska stálo zařízení na určeném místě cca 1 rok, zatímco probíhaly na místě ostatní činnosti při výstavbě nové výrobní haly. Až v létě roku 2010 bylo zařízení uvedeno do provozu zaměstnanci společnosti ProMinent Systems.

1. Činnosti (např. svařování základního rámu, elektrické zkoušky atd.)
2. Činnosti v oblasti kvality
3. Referenční dokumenty
4. Charakteristiky, které měly být u daných činností ověřovány
5. Kritéria přijetí
6. Ověřující dokumenty
7. Dodavatele (ProMinent Systems)
8. Subdodavatele
9. Interní a externí kontrolu kvality
10. Společnost (Merck)

Činnosti a kooperace inspektorů společnosti ProMinent Systems a konečného zákazníka (společnosti Merck) v průběhu projektu se vyjednávaly téměř stejně dlouhou dobu, jako cena. Jednalo se o rozhodnutí, jakým způsobem, v jakém rozsahu a kým budou testy a kontroly prováděny.

	Kontrola / Inspekce / Test
AR	Požadováno schválení
A1	Skutečná inspekce (100% kontrola)
A2	Skutečná inspekce (kontrola 10% vzorků z celkového množství)
W1	Svědecká inspekce (100% kontrola)
W2	Svědecká inspekce (10% kontrola vzorků z celkového množství)
S	Provozní dohled
R1	Revize dokumentace (100% kontrola)
R2	Revize dokumentace (10% kontrola)
T/C	Požadovaný „Test Certificate“
H	Bod zadržení
M	Monitoring

Tabulka 8 - Činnosti a kooperace inspektorů dodavatele a zákazníka

Zdroj: vlastní překlad a zpracování podle interních materiálů společnosti ProMinent Systems – Inspection and test plan

Pouze finální testy (FAT) podléhaly inspekci v režimu W1 a W2, tzn., že když bylo zařízení připraveno pro inspekci podle dané schválené procedury, tak do společnosti ProMinent Systems přijeli inspektoři společnosti Merck a dozorovali předem schválené inspekční práce. Ostatní testy společnost Merck revidovala.

5.2 Analýza řízení kvality projektu neutralizace vody pro farmaceutickou společnost Merck

V průběhu zvoleného obchodního případu se postupovalo podle platných procesních map zavedených v systému řízení jakosti společnosti ProMinent Systems. Pro účely této práce je popsána obchodní činnost podle procesní mapy Obchod (viz Příloha F) a vývoj projektové zakázky podle procesní mapy Vývoj, projektové zakázky (viz Příloha G).

Obchodní případ započal přijatou poptávkou obchodním oddělením. Poptávka byla doručena 31. 10. 2008 z obchodního zastoupení skupiny ProMinent v Irsku. Společnost Merck, jako konečný zákazník, oslovila jako první právě obchodní zastoupení skupiny ProMinent v Irsku. Komunikační kanály jsou nastavené tak, že poptávka byla doručena přímo pracovníkovi obchodního oddělení, který zodpovídá za obchod s danou zemí.

Poptávka obsahovala rozsáhlou zadávací dokumentaci (*Job specification*) od cílového zákazníka – společnosti Merck, která obsahovala 30 dokumentů. V první větě zadávací dokumentace bylo psáno, že dodavatel musí být certifikován podle ISO 9001²⁹. Zadávací dokumentace obsahovala např. dokument Materiálové požadavky (*Material requisition for waste equalisation/neutralisation package*) a Postupy pro zajištění jakosti (*Quality assurance procedures*), který obsahoval požadavky na řízení jakosti v průběhu projektu (popis očekávaných úkonů souvisejících s řízením jakosti).

Poptávka byla zaevidována v softwaru SAP a bylo jí přiděleno jedinečné číslo. Následně odpovědný pracovník obchodního oddělení společnost Merck informoval, že poptávka byla obdržena, sdělil jí číslo poptávky s informací, že do týdne mohou očekávat první kontakt.

Následně došlo k přidělení poptávky odpovědnému zpracovateli. Zde došlo k předání poptávky obchodně-technickému oddělení (odkaz na procesní mapu Vývoj - projektové zakázky), vzhledem k tomu že se jednalo o projektovou zakázku. V případě, že by se jednalo o zakázku sériové výroby, postupovalo by se dále podle procesní mapy Obchodu (činnost Posouzení možnosti realizace).

Vstupem pro vývoj projektové zakázky byly obdržené podklady z obchodního oddělení (poptávka, zadávací dokumentace). Následně došlo k detailnímu studiu zadání

²⁹ Na základě studia několika zadávacích dokumentací (*Job specification*), jsem zjistila, že při řízení projektů tvoří ISO minimum požadavků obsažených v *Job specification*.

dokumentace od společnosti Merck. Bylo zjištěno, že zadání projektu bylo dostatečné a nebyly potřeba zjišťovat chybějící informace.

V tomto bodě se procesní mapa Vývoj projektové zakázky rozchází se skutečností. Při řízení daného projektu nedošlo v tomto bodě k vytvoření Harmonogramu projektu. Harmonogram projektu nemůže předcházet kontrakční etapě. K vytvoření harmonogramu tudíž došlo až po podpisu smlouvy se společností Merck.

Další činností po studiu zadání projektu byla analýza rizik – verifikace. V této části došlo k posouzení možných rizik spojených s realizací projektu a jejich významnosti. Jednalo se zejména o obchodní rizika projektu, technologická rizika – společnost ProMinent Systems posuzovala, zda technologií, kterou vlastní, dokáží splnit požadované zadání. Výsledkem verifikace bylo rozhodnutí, že společnost je schopna zadání projektu splnit a rizika nebyla významná.

Následně obchodně-technické oddělení, v čele s projektovým manažerem, zpracovalo na základě zadávací dokumentace a možností firmy první nabídku, která činila cca 71 000 EUR. Došlo ke schválení této nabídky odpovědnými pracovníky obchodně-technického oddělení a nabídka byla předána obchodnímu oddělení k odeslání společnosti Merck.

V tomto bodě se vracíme k procesní mapě Obchod, do obchodního oddělení. Obchodní oddělení tuto první nabídku zaneslo do softwaru SAP a byl vytvořen první dokument Nabídka. Tato nabídka byla jednatelem společnosti schválena (podle podpisového řádu), podepsána a následně odeslána společnosti Merck. Její kopie byla předána jednatelem společnosti. Obchodní oddělení následně očekávalo reakci zákazníka – společnosti Merck.

Společnost Merck reagovala na nabídku tím způsobem, že požadovala její změnu. Došlo tedy k postoupení obchodně-technickému oddělení, které muselo nabídku přepracovat. Tato část procesu se opakovala pětikrát, dokud nedošlo ke shodě.

Během procesu nabídkového řízení se využívalo častých video-konferencí se zástupci společnosti Merck. Video-konferencemi došlo k ušetření dopravních nákladů a času zaměstnanců, kteří se nabídkového řízení účastnili.

Poptávkově-nabídkové řízení trvalo přibližně 2 měsíce a finální nabídková cena v revizi č. 5 samotné poptávky činila 245 000 EUR včetně volitelného příslušenství.

Na začátku roku 2009 byla obchodnímu oddělení doručena objednávka³⁰. Objednávka byla porovnána s nabídkou v softwaru SAP a bylo zjištěno, že objednávka souhlasila s nabídkou.

V tomto bodě se procesní mapa Obchod opět rozchází se skutečností. Po zjištění, že objednávka souhlasí s nabídkou, totiž nedošlo k odeslání této objednávky oddělení přípravy výroby, ale obchodně-technickému oddělení.

Objednávka by byla obchodním oddělením odeslána oddělení přípravy výroby, pokud by se jednalo o objednávku sériově vyráběných zařízení. V tomto případě se jednalo o projektovou zakázku, a tak byla objednávka předána obchodně-technickému oddělení – zpět na procesní mapu Vývoj – projektové zakázky.

Po předání objednávky obchodně-technickému oddělení se projektu opět ujal projekční tým. Na základě zadávací dokumentace vznikl Plán jakosti zakázky, který mimo jiné obsahoval Harmonogram projektu a Plán kontrol a testů.

Zároveň byla vytvořena a projektovým manažerem schválena technická dokumentace a následně byla tato technická dokumentace odeslána společnosti Merck.

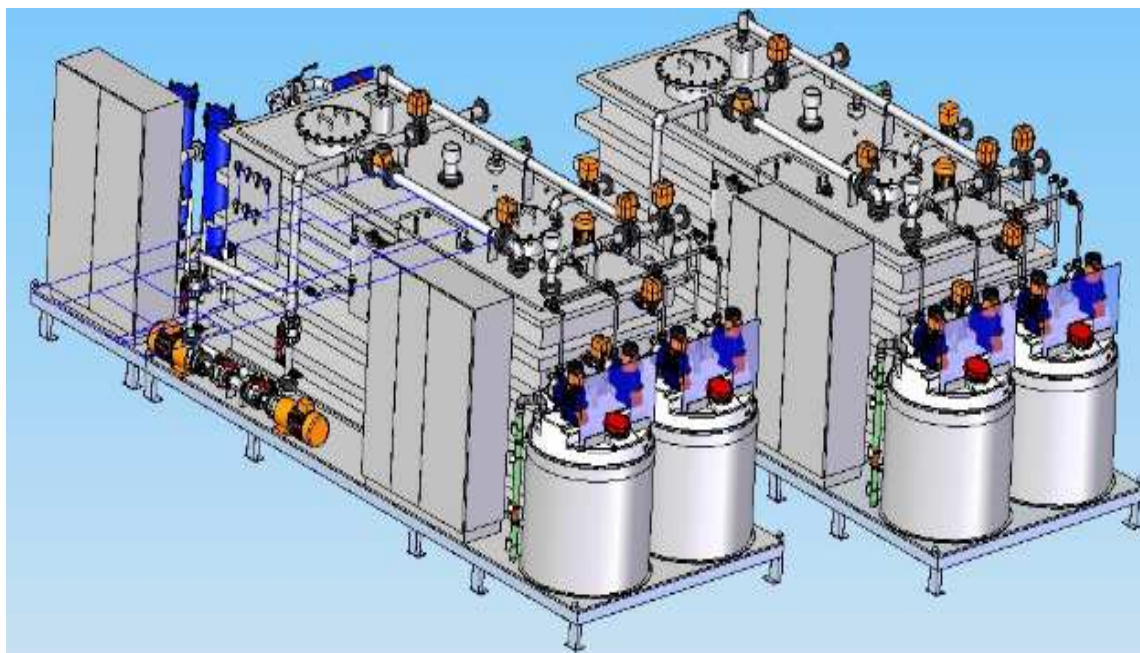
Procesní mapa Vývoj – projektové zakázky předpokládá tvorbu několika variant technické dokumentace, což však neodpovídá realitě. Technická dokumentace musí být vytvořena přesně na základě požadavků zákazníka specifikovaných v zadávací dokumentaci, a tudíž se neprovádí tvorba několika variant technické dokumentace.

Společnost Merck technickou dokumentaci připomínkovala, takže vždy došlo k vrácení se zpět v procesu na činnost „Tvorba technické dokumentace“. Technická dokumentace měla 18 revizí a tato část procesu trvala přibližně stejně dlouho jako poptávkově-nabídkové řízení.

Při 18. revizi byla technická dokumentace schválena zákazníkem, společností Merck.

Výsledek tvorby návrhu projektu neutralizace vody pro farmaceutickou společnost Merck je pro názornost zobrazen na následujícím obrázku:

³⁰ Smlouvu o dílo se společností Merck podepisovali odpovědní zaměstnanci obchodního zastoupení skupiny ProMinent v Irsku. Obchodní zastoupení skupiny ProMinent následně zaslalo společnosti ProMinent Systems v Blovicích Objednávku.



Obrázek 12 - Projekt neutralizace odpadní vody pro společnost Merck

Zdroj: Interní materiály společnosti ProMinent Systems

Po schválení konečné verze technické dokumentace byla zakázka uvolněna pro oddělení přípravy výroby, tzn. podle Harmonogramu projektu se začal nakupovat potřebný materiál a provádět další činnosti. Tato činnost již probíhala podle procesní mapy Příprava výroby.

Byla zpracována výrobní dokumentace, která sloužila pro interní potřeby společnosti ProMinent Systems. V průběhu výroby (podle procesní mapy Výroba) poskytovala společnost ProMinent Systems jednou měsíčně společnosti Merck „progress reports“ – zprávy o tom, v jakém stádiu se výroba nachází.

Během výroby a po dokončení výroby probíhala na základě Plánu kontrol a testů verifikace. Po dokončení výroby celého zařízení proběhla podle Harmonogramu projektu a podle Plánu kontrol a testů výstupní kontrola FAT. Této kontroly se účastnili kontroloři společnosti Merck i ProMinent Systems, podle toho, jak bylo dohodnuto v Plánu kontrol a inspekcí. Po výstupní kontrole byl vystaven Kontrolní protokol (dokumentace skutečného provedení) a nebyly zjištěny žádné odchylky od původního zadání.

Tento dokument byl vstupem pro proces logistiky, která zajistila transport celého zařízení do Irska. Vzhledem k tomu, že se jednalo o zahraniční obchod³¹, byla uplatněna obchodní doložka DDU (INCOTERMS 2000), která znamená, že prodávající musí dát zboží k dispozici kupujícímu na ujednaném místě určení v zemi, kam bude dovezeno. Zároveň musí prodávající nést všechny výlohy a rizika spojená s jeho transportem, včetně vykládky. Kupující hradí clo, daň a další případné úřední poplatky související s dovozem zboží. Tato doložka v současné době již neexistuje.

Do 30 dnů po odeslání zařízení do Irska byla faktura uhrazena společností Merck. Tato část obchodní činnosti není zahrnuta v procesní mapě Obchod, nýbrž v procesní mapě Příprava výroby. Součástí návrhu zlepšujícího opatření v následující kapitole bude změna zařazení činnosti fakturace.

Validace probíhala a stále probíhá formou zpětné vazby od zákazníka. Pověření zaměstnanci společnosti ProMinent Systems jezdí do Irska jednou ročně provádět servisní úkony na zařízení a do současnosti společnost neobdržela žádnou reklamaci nebo výtku. Společnosti Merck byl zhruba po roce odeslán i Dotazník spokojenosti zákazníka, ve kterém společnost Merck vyjádřila spokojenost s daným zařízením a odpověděla „ano“ na otázku, zda by si pro projekt podobného významu opět zvolila společnost ProMinent Systems.

³¹ Zahraniční obchod tvoří zhruba 95% obchodní činnosti společnosti ProMinent Systems. Nejčastějšími doložkami INCOTERMS používanými společností jsou EXW (Ex works - zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího a kupující za něj dále zodpovídá).a FOB (free on board – vyplaceně na palubu lodi).

6 Zlepšující návrhy

6.1 Zlepšující návrhy v oblasti řízení kvality podnikových projektů ve společnosti ProMinent Systems

Po provedení analýzy řízení kvality projektu neutralizace vody pro farmaceutickou společnost Merck a na základě mnohých rozhovorů s projektovým manažerem společnosti a se zaměstnanci obchodního oddělení jsem dospěla ke zjištění, že ne všechny procesy zahrnuté v podnikovém systému řízení jakosti fungují ve skutečnosti tak, jak je popsáno v jednotlivých procesních mapách. Některé činnosti v procesních mapách by bylo vhodnější pojmenovat jiným způsobem, zařadit je na jiné místo v procesu, nahradit je jinou činností, nebo je jinak modifikovat.

Proces řízení projektových zakázek, od přijaté poptávky, přes vývoj projektových zakázek až po fakturaci, je v současné době popsán na třech procesních mapách, které na sebe v průběhu činností navzájem odkazují.

Hlavním přínosem této práce v oblasti zlepšujících opatření je **návrh nové procesní mapy pro řízení projektových zakázek**, která byla vytvořena po pečlivém prostudování procesních map společnosti a po konzultaci s pracovníkem vedení společnosti (*Příloha H*).

Tento návrh nové procesní mapy vychází z procesních map Obchod, Vývoj – projektové zakázky a Příprava výroby, avšak shrnuje v sobě činnosti uskutečňované pouze pro řízení projektových zakázek.³²

Návrh nové procesní mapy souvisí i s neustálým zlepšováním, které je smyslem normy ISO 9001:2008, podle níž je společnost ProMinent Systems certifikována.

V návrhu nové procesní mapy pro řízení projektových zakázek jsou popsány činnosti, které by v průběhu řízení projektových zakázek uskutečňovalo obchodní oddělení, v čele s jednatelem společnosti, a obchodně-technické oddělení, v čele s projektovým manažerem.

³² Celkově by zůstal počet procesních map zahrnutých v systému řízení jakosti zachován, avšak došlo by k nahrazení procesních map Obchod a Vývoj – projektové zakázky procesními mapami **Řízení projektových zakázek** a procesní mapou **pro řízení obchodní činnosti pro sériově vyráběné produkty** (ta by v sobě zahrnovala činnosti obchodu od přijetí poptávky sériových produktů až po fakturaci sériových produktů).

Domnívám se, že návrh nové procesní mapy by zpřehlednil situaci, jak pro pracovníky obchodního oddělení, tak pro pracovníky obchodně-technického oddělení, které je jeho součástí.

Proces řízení projektových zakázek podle návrhu nové procesní mapy

První část procesu zůstává zachována tak, jak byla zachycena v původní procesní mapě Obchod. Jedná se o příchod poptávky, její zaevidování, potvrzení přijetí poptávky a odeslání potvrzení zákazníkovi, dále bude poptávka přidělena odpovědnému zpracovateli. Všechny tyto činnosti provádí odpovědní zaměstnanci obchodního oddělení. Poslední činností obchodního oddělení v úvodní fázi procesu je předání poptávky obchodně-technickému oddělení, v čele s projektovým manažerem.

Projekční tým obchodně-technického oddělení následně prostuduje zadání projektu (zadávací dokumentaci, která je součástí poptávky) a zjistí, zda je zadání projektu od zákazníka kompletní či nikoliv. V případě, že je zadání kompletní a dostatečné, přistoupí pracovníci obchodně-technického oddělení k posouzení možných rizik projektu (technologických, finančních atd.) a jeho proveditelnosti. Výsledným dokumentem této činnosti je Analýza rizik.

V případě, že zadání projektu není dostatečné nebo kompletní, jsou obchodně-technickým oddělením od zákazníka zajištěny potřebné dodatečné informace a následně opět prostudováno zadání projektu.

Po posouzení proveditelnosti a možných rizik projektu sbírá obchodně-technické oddělení spolu s oddělením nákupu (podle procesní mapy Nákup) podklady pro tvorbu nabídky. Vstupem pro tuto činnost je zadávací dokumentace od zákazníka a výstupem z této činnosti jsou návrhy řešení. Po získání podkladů pro tvorbu nabídky je posouzeno, zda je realizace možná. Pokud realizace projektu není možná, odpovědný pracovník obchodně-technického oddělení odešle zákazníkovi zprávu o odmítnutí poptávky s odůvodněním, což zaznamená do programu SAP. Tím by proces končil.

Pokud je realizace možná, přistoupí obchodně-technické oddělení k tvorbě samotné nabídky. Vstupem pro tuto činnost jsou návrhy řešení a kalkulace v programu MS Excel.

Po zpracování nabídky musí být tato nabídka schválena a podepsána jednatelem společnosti nebo pracovníky obchodního oddělení (podle podpisového řádu). Nabídka

je zaznamenána v programu SAP. V případě, že je nabídka schválena a podepsána, je odeslána zákazníkovi obchodním oddělením a kopie nabídky je zároveň založena do archivu. V případě, že nabídka není schválena, jsou opět získávány podklady pro tvorbu nabídky a je vytvořena nová nabídka.

Po odeslání nabídky zákazníkovi sleduje obchodní oddělení a jednatel společnosti (jako vedoucí obchodu) odeslané nabídky v programu SAP a vede evidenci poptávek a nabídek.

Následně může být přijata objednávka od zákazníka, nabídka může být bez odezvy nebo zákazník učiní požadavek na změnu nabídky. Pokud je nabídka bez odezvy, obchodní oddělení ověří zájem zákazníka. Zákazník buď nemá dále zájem, nebo váhá. Pokud zákazník váhá, obchodní oddělení následně opět sleduje odeslané nabídky. V případě, že zákazník učiní požadavek na změnu nabídky, jsou tyto informace předány obchodně-technickému oddělení, které opětovně prostuduje zadání od zákazníka za účelem tvorby nové nabídky.

V ideálním případě je obchodnímu oddělení doručena objednávka. Obchodní oddělení následně porovná přijatou objednávku s nabídkou, k čemuž využije program SAP a dojde ke zjištění, zda objednávka s nabídkou souhlasí či nikoliv. Pokud objednávka nesouhlasí s nabídkou, řeší obchodní oddělení tyto rozdíly se zákazníkem. Pokud jsou rozdíly vyřešeny, předá objednávku obchodně-technickému oddělení. Pokud rozdíly nejsou vyřešeny, dochází opět k požadavku na změnu nabídky, tzn., že obchodně-technické oddělení opět studuje zadání a postupuje podle činností uvedených v procesní mapě.

Po předání objednávky obchodně-technickému oddělení započne projekční tým tohoto oddělení plánovat etapy projektu. Výsledkem této činnosti jsou plán jakosti zakázky, harmonogram projektu a plán kontrol a testů³³.

Po naplánování etap projektu začíná na základě zadávací dokumentace od zákazníka tvorba technické dokumentace. Po vytvoření technické dokumentace je tato dokumentace odeslána zákazníkovi ke schválení. V případě, že technická dokumentace není schválena zákazníkem, jsou definovány a zapracovány připomínky odpovědným

³³ V období nabídkového řízení není ve většině případů dostatek času na tvorbu Plánu jakosti zakázky, popř. Harmonogramu projektu a Plánu kontrol a testů. Proto byla tato činnost oproti původní procesní mapě zařazena na toto místo v procesu.

pracovníkem obchodně-technického oddělení a následně je tvořena nová technická dokumentace nebo je technická dokumentace změněna.

V případě, že je technická dokumentace schválena zákazníkem, započne tvorba výrobní dokumentace odpovědným pracovníkem obchodně-technického oddělení. Vytvořená výrobní dokumentace již slouží převážně pro interní účely společnosti.

Výrobní dokumentace je následně zadána do výroby (dojde k uvolnění pro výrobu), což je zaznamenáno v softwaru SAP. Výroba poté probíhá podle procesní mapy Výroba. Po dokončení výroby je provedena výstupní kontrola (verifikace) na základě plánu kontrol a testů. Výstupní kontrolu provádí odpovědný pracovník oddělení kvality a pověření kontroloři a po provedené výstupní kontrole je vystaven kontrolní protokol.

Pokud jsou při výstupní kontrole zjištěny odchylky, je zpracována definice neshod a oprava podle technické dokumentace. Výsledným dokumentem je pak záznam o neshodě. Na základě záznamu o neshodě se poté opět postupuje podle procesní mapy Výroba.

V případě, že proběhne výstupní kontrola bez zjištěných neshod, čeká obchodně-technické oddělení na „release note“ od zákazníka. Release note je oznámení o uvolnění pro expedici. Po obdržení release note od zákazníka je tato informace předána oddělení logistiky a postupuje se podle procesní mapy Logistika. Po expedici zařízení jsou připravovány podklady pro fakturaci odpovědnými pracovníky obchodně-technického oddělení a účtárny. Tyto podklady jsou poté předány obchodnímu oddělení. Obchodní oddělení vystaví fakturu zákazníkovi, kterou podepíše jednatel společnosti. Tato faktura je zanesena do softwaru SAP a následně odeslána zákazníkovi obchodním oddělením.

Celý proces končí odeslanou fakturou zákazníkovi.

6.2 Zlepšující návrhy v oblasti obchodu

6.2.1 Zařazení procesu obchodu mezi podpůrné procesy

Proces obchodu, který se v Příručce jakosti nazývá „Procesy týkající se zákazníka“ je zařazen v hlavních procesech firmy. Tento proces by bylo vhodné zařadit mezi hlavní procesy ve společnosti, která se zabývá např. nákupem a prodejem zboží, avšak ne ve výrobní společnosti. Hlavní procesy by měly zajišťovat tvorbu přidané hodnoty, což je ve výrobní společnosti zajištěno hlavně výrobou. Hlavní procesy jsou vyjádřením

smyslu existence firmy na trhu. Smyslem existence společnosti ProMinent Systems na trhu je výroba zařízení na úpravu vody, nikoliv nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

Domnívám se, že by tedy bylo vhodné zařazení procesu obchodu v Mapě procesů mezi podpůrné procesy. Podpůrné procesy totiž slouží jako podpora hlavních procesů a spočívají v zabezpečení vstupů pro realizaci klíčových procesů a takových činností, které umožňují sledovat účinnost a efektivitu procesů.

6.2.2 Lepší monitoring cílových zákazníků

Zlepšením v oblasti obchodní činnosti firmy by mohl být i lepší monitoring trhu a koncových (cílových) zákazníků. V současnosti totiž firma v softwaru SAP eviduje pouze údaje o svých primárních zákaznících, kterými jsou obchodní zastoupení v jednotlivých zemích. Poptávky totiž do společnosti přicházejí převážně právě od obchodních zastoupení skupiny ProMinent v různých zemích. Společnost ProMinent Systems tudíž nemá úplný přehled o tom, jak se na obratu společnosti podílí konkrétní firmy - cíloví zákazníci.

6.2.3 Zavedení pozice Key account manager

Zavedení pozice *key account manager* by rovněž zlepšilo pozici firmy na trhu, ve smyslu referencí a získávání kontaktů. Key account manager by byl zodpovědný za komunikaci a celkovou obchodní politiku s klíčovými zákazníky. Jeho náplní práce by bylo udržovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky. Key account manager by připravoval plány, vyjednával obchodní podmínky spolupráce, plánoval prodej a marketingové akce. Důsledky zavedení této pozice přímo souvisí i s následující kapitolou.

6.3 Zlepšující návrhy v oblasti marketingu

Ve společnosti se využívá reklamních prostředků, které vedení firmy plánuje ve formě *Marketingového a propagačního plánu na příslušné období* a zpracovává ho jednatel spolu s členy nejužšího vedení. Tento plán je však podle mého zjištění velmi obecný a nemění se v čase, měl by však být aktuální a reagovat na danou situaci na trhu a ve firmě.

Vzhledem k absenci konkrétního marketingového a propagačního plánu ve firmě chybí jasně stanovené zaměření a strategie. Členové vedení vědí, že se v současnosti firma chce orientovat na odvětví ropného a plynárenského průmyslu, avšak tato strategie není v marketingovém plánu popsána. Společnost by měla pro tuto strategii aplikovat teorii marketingového mixu „4P“.

Podle mého názoru by bylo vhodné, aby byla ve společnosti ProMinent Systems zavedena marketingová odpovědnost. Marketingovou zodpovědnost by měl zmiňovaný key account manager, který by prezentoval schopnosti a možnosti společnosti ProMinent Systems v dodávkách jednotlivých segmentů produktů, komunikoval by s ostatními pobočkami v rámci skupiny ProMinent.

Společnost ProMinent Systems v Blovicích má vlastní inženýring, který se týká projektových zakázek a vývoje nových sériových zařízení a zlepšování jejich parametrů. Z tohoto důvodu by měl key account manager komunikovat výsledky tohoto vývoje mateřské společnosti a ostatním pobočkám.

Společnost se v současnosti nezaměřuje na český trh, ale na zahraniční obchod. Obrat společnosti ProMinent Systems na českém trhu je v současnosti necelých 20 milionů Kč ročně. Jedná se o pouhých 4% - 5% obratu celé společnosti, a tak se zdá, že obrat společnosti na českém trhu je pouze výsledkem přítomnosti společnosti v České republice.

Závěr

Jedním z cílů diplomové práce bylo popsat společnost ProMinent Systems z hlediska jejího oboru činnosti, jímž je výroba zařízení na úpravu vody, celého výrobního sortimentu a definovat pozici společnosti ProMinent Systems na trhu. Zjištění pozice společnosti na trhu bylo provedeno analýzou prostředí, ze které vyplynulo, že společnost má silné postavení zejména na zahraničním trhu, což je způsobeno tím, že společnost ProMinent Systems je dceřinou společností nadnárodní skupiny ProMinent a příliš se nezaměřuje na český trh.

Problematika řízení jakosti a systémů řízení jakosti byla popsána v teoretické části práce, jež byla zpracována za pomoci odborných publikací. Z teoretické části vyplynulo, že správné řízení procesů a dobře fungující vnitropodnikový systém řízení jakosti ve společnosti jsou klíčové pro získání konkurenční výhody na trhu.

V praktické části byl popsán systém řízení jakosti společnosti ProMinent Systems a legislativa závazná pro řízení jakosti. Tato část vychází z Příručky jakosti společnosti ProMinent Systems a dalších dokumentů zahrnutých v podnikovém systému řízení kvality. Společnost je certifikována podle normy ISO 9001:2008, jejímž hlavním požadavkem je řízení procesů a neustálé zlepšování. Procesy ve společnosti byly rozděleny na hlavní, podpůrné a řídicí, se zaměřením na popis obchodní činnosti společnosti a proces vývoje projektových zakázek, které spolu úzce souvisejí.

Dalším dílčím cílem diplomové práce bylo zpracování uplatnění používané legislativy řízení kvality na vybraný obchodní případ (projekt) pomocí plánu jakosti zakázky. Zvoleným projektem byl projekt neutralizace vody pro irskou farmaceutickou společnost, který byl pro společnost ProMinent Systems prvním projektem obdobného rozsahu a náročnosti. Tento projekt byl vyhodnocen jako velmi úspěšný, jak z hlediska finančního, tak z hlediska řízení kvality.

Na základě provedené analýzy řízení kvality projektu neutralizace vody pro irskou farmaceutickou společnost a na základě studia dalších projektů bylo zjištěno, že některé činnosti procesů ve skutečnosti probíhají jinak, než jak je popsáno v některých dokumentech systému řízení jakosti společnosti. Z tohoto důvodu byla po konzultaci s členem vedení společnosti navržena nová procesní mapa pro řízení projektových zakázek, která v sobě shrnuje činnosti zejména obchodního oddělení a obchodně-technického oddělení v průběhu projektů.

Navržená procesní mapa by mohla být přínosem pro společnost ProMinent Systems z hlediska řízení průběhu projektových zakázek a lepší koordinace činností obchodního a obchodně-technického oddělení.

Další zlepšující návrhy byly popsány pro oblast obchodu a marketingu ve společnosti. Bylo navrženo zařazení procesu obchodu mezi podpůrné procesy, zavedení pozice key account manager ve společnosti a navržen lepší monitoring cílových zákazníků. V marketingové oblasti bylo navrženo zavedení marketingové odpovědnosti a lepší propracování marketingového a propagačního plánu společnosti, ve kterém by bylo stanoveno konkrétní zaměření aktivit společnosti pro následující období.

Seznam použité literatury

Monografické publikace

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Přel. L. Vodáček, 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7

JANEČEK, Z. *Management jakosti*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-336-4.

JANEČEK, Z. *Zajišťování jakosti*. Plzeň: ZČU, 2002. ISBN 80-7082-807-2.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12th edition. Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.

NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

ŘEPA, V., *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 2. aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-2252-8.

VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha, 2006. ISBN 80-2450-289-5.

VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, 2. aktualizované vydání*. Praha, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

ZVONEČEK, F.; ŠTIGLER, P. *Jakost životní styl*. 1. vyd. Plzeň : ZČU, 1993. ISBN 80-7082-110-8.

Další prameny

VACÍK, E. *Strategický management. Učební prezentace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011.

Interní materiály společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o.

Příručka jakosti a další dokumenty zahrnuté v systému řízení jakosti společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o.

Internetové zdroje

Výroční zprávy společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o. za roky 2007, 2008, 2009 a 2010 [online]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz>> [cit. 2012-1-4]

Neustálé zlepšování systému jakosti [online]. Dostupné na www: <<http://www.tespraha.cz/img/iso9000.gif>> [cit. 2012-1-30]

Prognóza měnové politiky ČNB [online]. Dostupné na www: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html> [cit. 2012-3-20]

Prognóza měnové politiky ČNB – Inflace [online]. Dostupné na www: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace> [cit. 2012-3-20]

Webové stránky společnosti ProMinent Systems [online]. Dostupné na www: <<http://www.prominentsystems.cz>> [cit. 2012-3-1]

Výrobní program společnosti ProMinent Systems [online]. Dostupné na www: <<http://www.prominentsystems.cz/vyrobni-program.htm>> [cit. 2012-3-1]

Novinky ve společnosti ProMinent Systems [online]. Dostupné na www: <<http://www.prominentsystems.cz/novinky/>> [cit. 2012-3-1]

Webové stránky skupiny ProMinent [online]. Dostupné na www: <<http://www.prominent.com>> [cit. 2012-3-1]

Působení skupiny ProMinent ve světě [online]. Dostupné na www: <<http://www.prominent.com/Company/Locations/Locations.aspx>> [cit. 2012-3-1]

Fakta a čísla o společnosti ProMinent [online]. Dostupné na www: <<http://www.prominent.cz/tabid6168/tabid6221/Fakta-a-%C4%8D%C3%ADsla.aspx>> [cit. 2012-3-1]

ČSÚ: *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Dostupné na www:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny> [cit. 2012-3-20]

ČNB: *Prognóza měnové politiky* [online]. Dostupné na www:

<http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace> [cit. 2012-3-21]

Ministerstvo financí ČR: *Kvalita veřejných financí* [online]. Dostupné na www:

<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/konvergen_programy_36231.html>

[cit. 2012-3-21]

Plány ekonomických ministrů: Další zvýšení DPH nebo zmrazení penzí [online].

Dostupné na www: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/166033-plany-ekonomickych-ministru-dalsi-zvyseni-dph-nebo-zmrazeni-penzi/>> [cit. 2012-3-20]

Finanční analýza podnikové sféry MPO [online]. Dostupné na www:

<<http://www.mpo.cz/dokument102021.html>> [cit. 2012-2-29]

Benchmarkingový diagnostický systém finančních ukazatelů INFA [online]. Dostupné na

www: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>> [cit. 2012-3-12]

International organization for Standardization [online]. Dostupné na www:

<www.iso.org> [cit. 2011-10-21]

Seznam použitých zkratk

ASME	American Society of Mechanical Engineers
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EFQM	European foundation for Quality Management
EOQ	European Organization for Quality
ISO	International Organization for Standardization
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PED	Pressure Equipment Directive
TQM	Total Quality Management

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Podíl nejvýznamnějších zákazníků na obratu společnosti (2008-2010)	31
Tabulka 2 - Porovnání obratu s hlavními konkurenty v odvětví	35
Tabulka 3 - Porovnání obratu s hlavními konkurenty na českém trhu (2008-2010)	36
Tabulka 4 - Ukazatele likvidity 2007 - 2010	42
Tabulka 5 - Ukazatele rentability 2007 - 2010	43
Tabulka 6 - Ukazatele zadluženosti 2007 - 2010.....	43
Tabulka 7 - Etapy projektu Merck.....	65
Tabulka 8 - Činnosti a kooperace inspektorů dodavatele a zákazníka	66

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu	13
Obrázek 2 - Procesní model managementu jakosti dle ISO 9001:2000	17
Obrázek 3 - Logo společnosti ProMinent Systems.....	18
Obrázek 4 - Sídlo společnosti ProMinent Systems.....	19
Obrázek 5 - Prognóza vývoje kurzu CZK vůči EUR do konce 3. čtvrtletí roku 2013 ...	26
Obrázek 6 - Prognóza inflace na horizontu měnové politiky	27
Obrázek 7 - Porterův model 5 sil	29
Obrázek 8- Procentuální podíl zákazníků na obratu společnosti (2010)	31
Obrázek 9 - Procentuální podíl konkurentů na světovém obratu v odvětví (2010).....	35
Obrázek 10 - Vývoj obratu skupiny ProMinent v mil. EUR (2001-2011)	45
Obrázek 11 - Proces realizace zakázky.....	51
Obrázek 12 - Projekt neutralizace odpadní vody pro společnost Merck	70

Seznam příloh

Příloha A – Nadnárodní společnost ProMinent ve světě

Příloha B – Organigram společnosti ProMinent Systems

Příloha C – Mapa hlavních, podpůrných a řídicích procesů

Příloha D – Matice odpovědností a pravomocí

Příloha E – Dotazník spokojenosti zákazníka

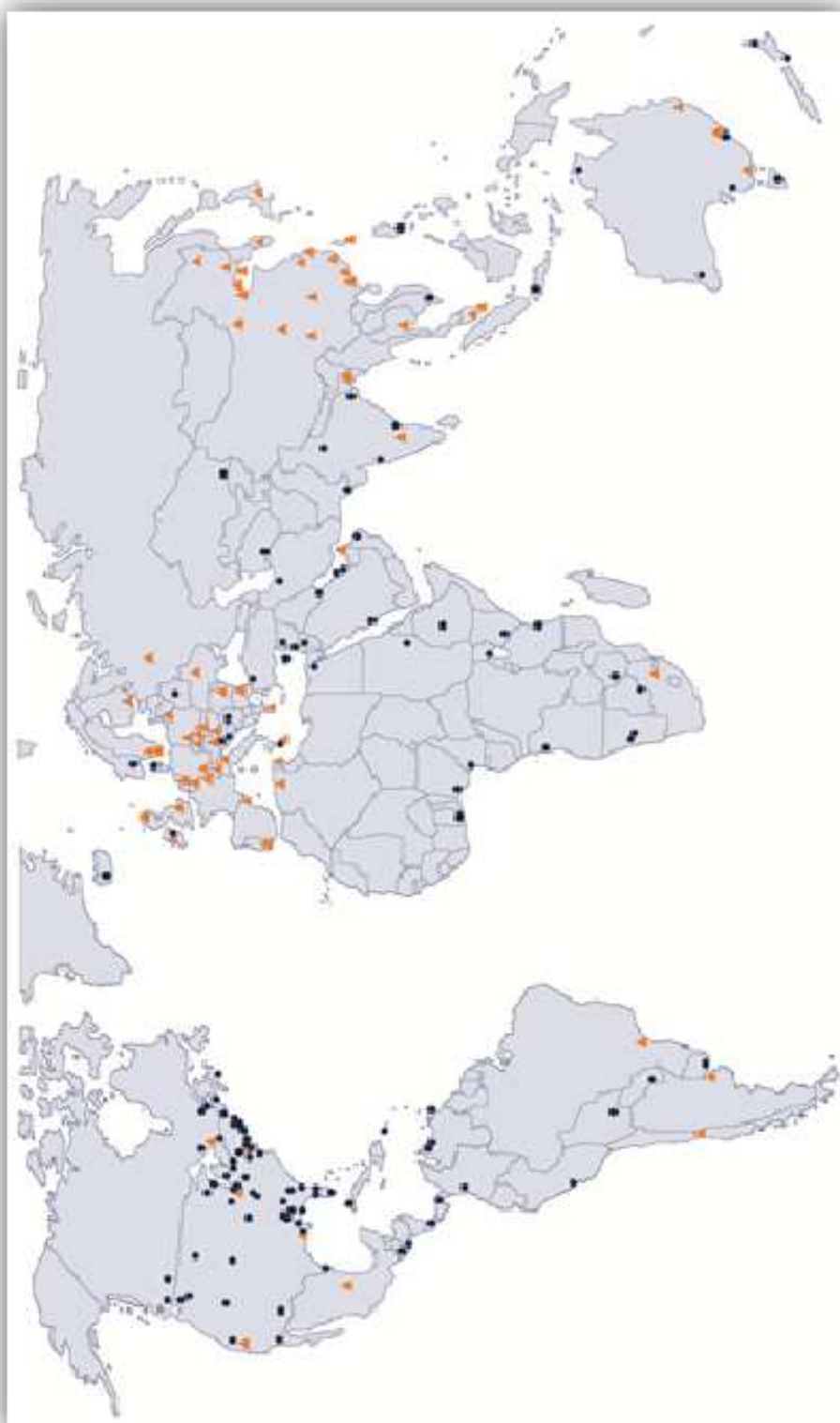
Příloha F – Procesní mapa Obchod

Příloha G – Procesní mapa Vývoj – projektové zakázky

Příloha H – Návrh nové procesní mapy – Řízení projektových zakázek

Přílohy

Příloha A – Nadnárodní společnost ProMinent ve světě

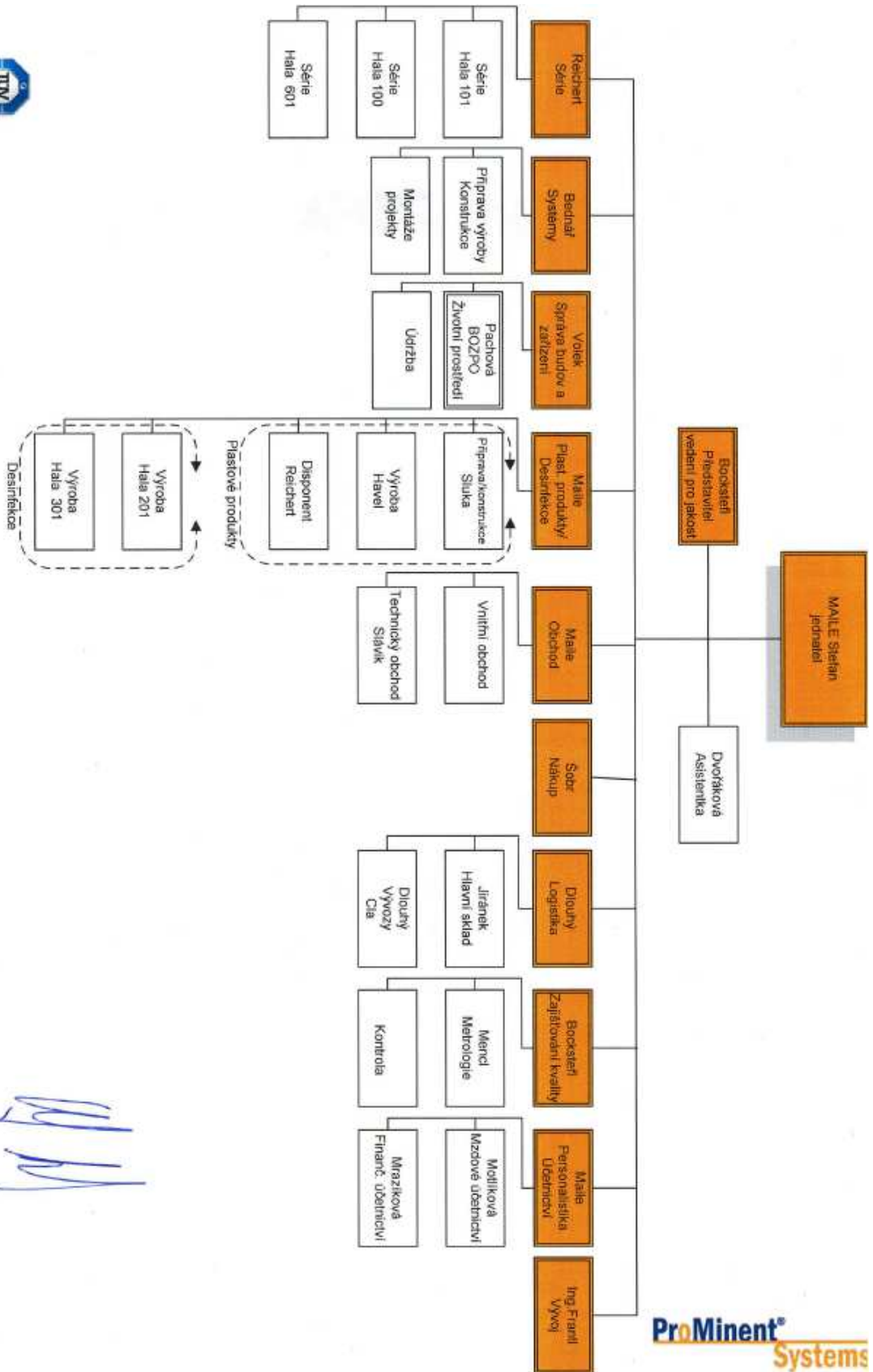


Dceřiné společnosti

Obchodní zastoupení

Zdroj: Interní materiály společnosti ProMinent Systems

Příloha B – Organigram společnosti ProMinent Systems

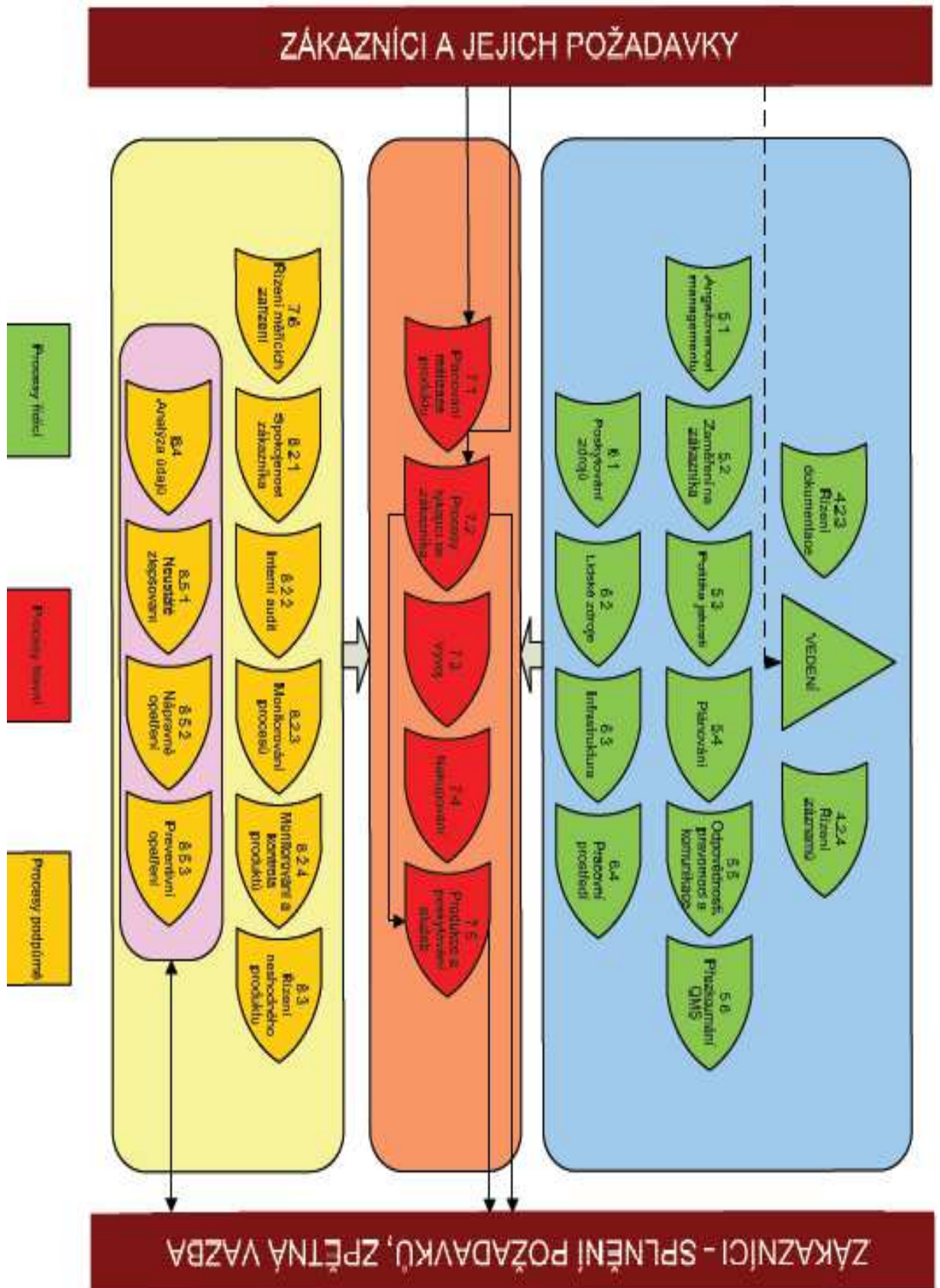


Platnost od 1. 1. 2012



Zdroj: Interní materiály společnosti ProMinent Systems

Příloha C – Mapa hlavních, podpůrných a řídicích procesů



Zdroj: Příručka jakosti společnosti ProMinent Systems

Příloha D – Matice odpovědností a pravomocí

JS - jednatel společnosti

VV – vedoucí výroby
ME – metrolog

PVJ - manažer jakosti

ISO 9001:2008	Prvek systému managementu jakosti	JS	PVJ	VV	TPV	ME
4.2.	Systém jakosti	Z	(Z)	S	S	S
5.1	Závazek vedení managementu	Z	S	S	I	I
5.3.	Politika jakosti	Z	S	S	S	S
5.4.1	Cíle jakosti	Z	S	S	S	S
5.4.2	Plánování QMS	Z	(Z)	S	S	S
5.5.1	Určení odpovědnosti a pravomoci	Z	S	S	I	I
5.5.3	Vnitřní komunikace	Z	S	S	S	S
5.6	Přezkoumání vedením managementu	Z	S	S	S	S
6.1	Zajištění zdrojů	Z	S	S	S	I
6.2	Lidské zdroje	Z	S	S	S	I
6.2.2	Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik	Z	S	S	S	S
6.3	Infrastruktura	(Z)	S	Z	S	S
6.4	Pracovní prostředí	(Z)	S	Z	Z	I
7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	S	S	Z	Z	I
7.2.2	Přezkoumání požadavků týkající se produktu	Z	S	S	Z	I
7.2.3	Komunikace se zákazníkem	Z	S	S	Z	I
7.3.1	Návrh a vývoj	S	I	S	Z	S
7.4.1	Proces nakupování	(Z)	I	Z	Z	I
7.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	S	S	Z	Z	S
7.5.2	Validace procesů pro výrobu a poskytování služeb	I	S	Z	Z	S
7.5.3	Identifikace a sledovatelnost	S	S	Z	Z	S
7.5.4	Majetek zákazníka	I	S	Z	S	S
7.5.5	Ochrana produktu	I	S	Z	S	S
7.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení	S	S	S	S	Z
8.2.1	Spokojenost zákazníka	Z	S	I	S	I
8.2.2	Interní audit	S	Z	S	S	S
8.2.3	Monitorování a měření výrobků	I	S	Z	Z	S
8.3.1	Řízení neshodné produktu	I	S	Z	Z	S
8.4	Analýza údajů	Z	(Z)	S	S	S
8.5.1	Neustálé zlepšování	Z	(Z)	S	S	S
8.5.2	Opatření k nápravě	(Z)	Z	S	S	S
8.5.3	Preventivní opatření	(Z)	Z	S	S	S

S – spolupracuje

Z – zodpovídá

I - informován

Zdroj: Příručka jakosti společnosti ProMinent Systems

Příloha E – Dotazník spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka

Vážení zákazníku,

dovoluji, abychom využili této příležitosti a vzájemně zlepšili našich služeb Vás požádali o zhodnocení kvality námi dodávaných produktů.

Hodnocení jako ve škole 1-nelepší

1. Jak hodnotíte vlastní realizaci zakázky z hlediska jejího provádění a komunikace s pracovníky společnosti?

1	2	3	4	5

2. Jak jste spokojeni s celkovou kvalitou dodaného produktu?

1	2	3	4	5

3. Jak hodnotíte přístup, rychlost a způsob reakce pracovníků společnosti na Vaše připomínky a náměty.

1	2	3	4	5

4. Jak byste ohodnotili plnění dohodnutých termínů ze strany naší společnosti?

1	2	3	4	5

6. Pokud budete vybírat pro další zakázku dodavatele, budete nás opět kontaktovat?

A	N

7. Co bychom podle Vás měli doplnit v nabízeném sortimentu:

.....
.....

8. Vaše další náměty

.....
.....

Děkujeme za Váš čas.

|

Dotazník vyplnil: Příjmení a jméno:

telefon:

Abstrakt

PETROVOVÁ, M. *Řízení jakosti podnikových projektů se zaměřením na obchodní činnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 85, 2012

Klíčová slova: Systém řízení jakosti, plán jakosti zakázky, kvalita podnikových procesů

Diplomová práce je zaměřena na řízení kvality podnikových projektů a obchodní činnost společnosti ProMinent Systems, spol. s r. o., která se zabývá výrobou zařízení na úpravu vody. Cílem práce je popsat společnost ProMinent Systems, její výrobní program a pozici na trhu. Dále je cílem práce popsat vlastní systém řízení jakosti ve společnosti a na konkrétním zvoleném obchodním případě zpracovat praktické uplatnění používané legislativy řízení jakosti ve společnosti. Na základě analýzy řízení jakosti zvoleného projektu, kterým je projekt neutralizace vody pro irskou farmaceutickou společnost, byl vytvořen zlepšující návrh ve formě nové procesní mapy pro řízení projektových zakázek a popsány další zlepšující návrhy v oblasti obchodu a marketingu. Nová procesní mapa by mohla sloužit vedení společnosti ProMinent Systems k lepší koordinaci činností obchodního a obchodně-technického oddělení a ke zlepšení průběhu řízení projektových zakázek.

Abstract

PETROVOVÁ, M. *Quality management of company's projects with focus on business activities of the company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, p. 85, 2012

Key words: quality management systems, quality control plan, business processes quality

The diploma thesis is focused on quality management of company's projects and business activities of ProMinent Systems, a producer of water treatment devices. The goal is to describe ProMinent Systems, its product range and market position. Further, an objective of the thesis is to describe the quality management system in the company and to analyze the quality system standards on a particular project. Based on the analysis of quality management of the chosen project, which is the project of water neutralization for an Irish pharmaceutical company, an improvement proposal was made. This was done through a new process map for ProMinent Systems' project management and other improvement proposals concerning trade and marketing. The new process map could serve ProMinent Systems management for better coordination of trade and technical departments and to improve the management of project contracts.