Význam kvality v podnikatelské činnosti

Představení a vymezení kvality v podnikatelské činnosti

Normy skupiny ISO 9000

Charakteristika koncepce TQM

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Struktura přednášky

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Význam kvality při zahájení podnikatelské činnosti (nejen o kvalitě produktu/služeb)**
- **Certifikace kvality – potenciál konkurenceschopnosti**
- **Certifikace kvality – přínosy**
- **ISO normy řady 9000**
- **Koncept Total Quality Management (TQM) a jeho využití v plánované podnikatelské činnosti**

Cílem přednášky je…

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **…získat znalosti a poznatky z oblasti budování přidané hodnoty k zákazníků z pohledu kvality. Tento aspekt bývá často v podnikatelských plánech opomíjen, ale praxe jednoznačně poukazuje, že úroveň a míra kvality má zásadní vliv na uspokojování potřeb zákazníků/uživatelů produktů a služeb.**

- **Rozšířit povědí o komplexních přístupech ke kvalitě nejen produktů/služeb, ale také týmu, osoby podnikatele, procesů, organizace, které jsou základem pro budování udržitelného byznysu. V této souvislosti je představena koncepce TQM jako jeden z hlavních prvků managementu kvality v podnikatelské činnosti.**

Význam kvality

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Zákazník ovlivňuje nejen to, co podnik bude vyrábět nebo jakou službu bude poskytovat, ale především to, který produkt či služba se na trhu uplatní v závislosti na míře uspokojení požadavků zákazníka.

- Názor na jakost si vytváří uživatel na základě užitku, který mu produkt poskytuje.

- Požadavky zákazníků jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení celé řady nejrůznějších faktorů:
  - biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav),
  - sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, finančního ocenění a společenského postavení),
  - demografických (klima a lokalita, v níž žije, a jim odpovídající spotřebitelské zvyklosti),
  - společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění a názory odborníků).

Význam kvality

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Kvalita** - stupeň splnění požadavků souborem „znaků kvality“.

- Požadavek je potřeba nebo očekávání, které:
  - jsou stanoveny spotřebitelem (zákazníkem),
  - jsou stanoveny závazným předpisem,
  - se obvykle předpokládají.

- Za **znaky kvality** jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří.

- Znaky kvality jsou: znaky mohou být měřitelné a atributy – ty nelze popsat číselnou hodnotou, ale mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, chuť).

Význam kvality

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Z pohledu tvorby podnikatelského plánu a realizace podnikatelské aktivity je významný mikroekonomický pohled na kvalitu::
  - zvyšuje důvěru v podnik a jeho produkty;
  - zabezpečuje stabilní ekonomický růst podniku (snižuje náklady, zvyšuje zisk, ovlivňuje růst prodeje);
  - zvyšuje konkurenceschopnost a odvrací hrozbu ztráty trhu;
  - je zdrojem úspor materiálu a energií;
  - zvyšuje zainteresovanost pracovníků;
  - zvyšuje image firmy;
  - ovlivňuje pracovní a sociální jistoty zaměstnanců.

Uspokojování potřeb – budování trvalé hodnoty vůči zákazníkům – realizováno dlouhodobě, proto je důležitá nejen kvalita výrobku (produktu v hmotné podobě) či kvalita služby (produktu v nehmotné podobě), ale také o kvalitě procesů, kvalitě zdrojů (strojů a zařízení, informací, pracovního prostředí, o osobní kvalitě) a v neposlední řadě o kvalitě systému řízení.

Certifikace kvality – růst konkurenceschopnosti

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Stále větší uplatnění nachází řada norem ISO 9000, které jsou primárně založené na budování určité míry přístupu k řízení kvality (kterou vyžaduje zákazník), důležitá jak na B2C, B2B trzích.

- Začínající podnikatel ihned v počátcích by měl směřovat část úsilí směrem k budování systému kvality – směrem k uspokojování a budování vztahu se zákazníkem – budování hodnoty.

- Téměř ve všech zemích na celém světě je prokazatelný systém kvality také marketingovým nástrojem.

- Určitá úroveň kvality otevírá nové kontakty, obchodní vztahy, vstupy na zahraniční trhy, účast v dotačních řízení (při získávání kapitálu) apod.

Certifikace kvality – přínosy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Koncepce ISO lze chápat pouze jako začátek cesty ke špičkové kvalitě.

- Přesto, podaří-li se organizaci úspěšně vybudovat a rozvíjet systém kvality na bázi norem ISO řady 9000, může očekávat, že se to kladně projeví několika pozitivními skutečnostmi:
  - Udržení stálé vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům.
  - Možnost optimalizovat náklady – snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů.
  - Pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků.
  - Díky poskytování vysoce kvalitní produkce - možnost získání nejnáročnějších zákazníků a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti.

Certifikace kvality – přínosy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Možnost účastnit se výběrových řízení o zakázky především ve státní správě.
- Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace.
- Zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé organizace.
- Zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů.
- Vytvoření systému pružně reagujícího na změny požadavků trhu, jednotlivých zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. při zavádění nových technologií, organizačních změn apod.).
- Snazší přístup na zahraniční trhy.

Certifikace kvality – přínosy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Zkušenosti s praxe ukazují, že striktní dodržování požadavků norem ISO nedokáže garantovat plnou spokojenost a loajalitu zaměstnanců ani dobré ekonomické výsledky.
- Ve světě i v ČR je dostatek organizací, které mají certifikovaný systém jakosti podle norem ISO, ale přesto se pohybují na hranici ekonomického přežití.
- Vlastnit certifikát systému jakosti dle ISO norem, nezajistí konkurenční výhodu, neboť i konkurenci nebrání nic zavést a certifikovat systém jakosti dle norem ISO. Vlastnictví certifikátu na systém jakosti se dnes stává standardem.
- Jednou z účinných cest, jak prokazatelně snižovat pravděpodobnost výskytu vadného výrobku a tím snížit vlastní riziko vysokých sankcí za škody způsobené vadným výrobkem, je tedy zavedení systému kvality a jeho následná certifikace.

ISO normy řady 9000

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Normy ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987 a vzešly z řady norem BS 5750 (British Standard). Určité úpravy a revize proběhly v roce 1994, ale až v roce 2000 vznikla nová ucelená řada ISO 9000, která sloučila tři standardy (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). V roce 2008 byl systém doplněn o normu ISO 9004, která pouze rozšiřuje již fungující systémy.

Cílem ISO norem je:

- vytvoření jednotné národní a mezinárodní zásady pro management a zabezpečování kvality v organizacích,

- zabezpečení kvality ve smluvních vztazích dodavatel-odběratel a výrobce-zákazník.

Jelikož kvalita je veličinou relativní (vyvíjí se tak, jak se mění požadavky spotřebitelů na kvalitu), musí se v určitých intervalech revidovat.

ISO normy řady 9000

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- ČSN EN ISO 9000:2006 - *Systémy managementu kvality* – Základní principy a slovník.

- Základní principy systémů managementu kvality, které jsou předmětem norem souboru ISO 9000 a jsou definovány související termíny.

8 zásad kvality jakosti:

- Zaměření na zákazníka
- Vedení a řízení lidí (vůdčí role)
- Zapojení lidí
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

ISO normy řady 9000

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- ČSN EN ISO 9001:2009 - Systémy managementu kvality – Požadavky

- Specifikovány požadavky na systém managementu kvality v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů, a kdy má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování.

Procesní přístup použit v systému managementu kvality, zdůrazňuje důležitost:

- pochopení požadavků a jejich plnění,
- potřeby posuzovat procesy z hlediska přidané hodnoty,
- dosahování výsledků týkajících se výkonnosti a efektivnosti procesů a
- neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření.

- Monitorování spokojenosti zákazníka vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky.

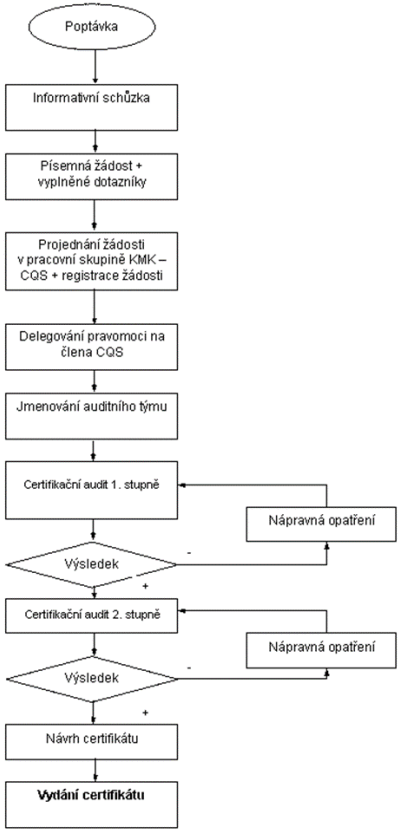
ISO normy řady 9000

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Certifikace infor dostupné na:
http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html

Co je nutné vědět k akreditaci?

- Osvědčení o akreditaci (zda daná organizace vlastní)
- Postup certifikace
- Žádost o certifikaci
- Licence



CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality

CQS

CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2001/2011

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašuje, že systém managementu kvality

FIRMA
Ulice č. , PSČ, Město, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

- Předmět certifikace

.....

Platnost certifikátu omezena do: 01. 01.2014
Datum rozhodnutí: 01. 01. 2011
Datum vydání: 01. 01. 2011
Datum udělení prvního certifikátu: 01. 01. 2008

Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu

IQNet

IAF

S 3029

CQS

Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p. Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Toxikní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

VZOR

ISO normy řady 9000

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Aplikace zásad managementu jakosti - zahrnutí úvah o celkové výkonnosti organizace může mít dopad na:

- loajalitu zákazníka,
- opakované obchodování a reference,
- provozní výsledky, např. tržby a podíl na trhu,
- pružné a rychlé reakce na příležitosti na trhu,
- náklady a doby cyklu prostřednictvím efektivního a účinného využívání zdrojů,
- zaměření procesů, kterými se nejlépe dosáhne požadovaných výsledků,

ISO normy řady 9000

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Aplikace zásad managementu jakosti - zahrnutí úvah o celkové výkonnosti organizace může mít dopad na:

- konkurenční výhody prostřednictvím zlepšených způsobilostí organizace,
- chápání a motivaci zaměstnanců ohledně záměrů a cílů organizace, stejně jako na jejich účast na neustálém zlepšování,
- důvěru zainteresovaných stran v efektivnost a účinnost organizace, prokazovanou finančním a sociálním prospěchem vyplývajícím z výkonnosti organizace, životním cyklem produktu a dobrým jménem organizace,
- schopnost vytvořit hodnotu jak pro organizaci, tak pro její dodavatele a to optimalizací nákladů a zdrojů, stejně jako pružností a rychlostí společných reakcí na měnící se trhy.

Plánované zavedení ISO normy 9001

Náklady v budoucím období:

- náklady na školení zaměstnanců (průběžné vzdělávání)
- náklady na poradenské a konzultační služby, případně náklady na provedení interního auditu
- náklady na udržování certifikátu (kontrolní a recertifikační audity prováděné certifikační společností)

Časové nároky na zavádění a certifikaci (v současnosti):

- V úvodních fázích je nutné zavedení systémů řízení věnovat více času, neboť je potřebné, aby se zaměstnanci seznámili a pochopili požadavky normy ČSN ISO 9001 a své odpovědnosti a pravomoci v systému managementu jakosti.

Doba zavádění systémů řízení je závislá na:

- velikosti organizace a časovém přizpůsobení vedení a zaměstnanců a
- často způsobu a formě zavádění (pouze vlastními silami, s pomocí odborné poradenské firmy nebo kombinací těchto možností)

Plánované zavedení ISO normy 9001

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Je-li nutné informovat své zákazníky o zavádění systému řízení jakosti (např. systém managementu je nutné mít pro výběrové řízení), nechte si poradenskou nebo certifikační společností vystavit potvrzení, že systém zavádíte. Toto potvrzení je běžně vystavováno a uznáváno.

- K samotné certifikaci by mělo dojít za 3 měsíce od vyhlášení systému za funkční. Lze vybrat certifikační orgán (např. Bureau Veritas Certification, CSQ-Cert, TÜV International apod.) můžete i dříve.

- Vybírejte důkladně, protože Vás certifikační auditoři budou navštěvovat minimálně 1 x ročně (optimálně 2x ročně) a jejich certifikát Vás bude reprezentovat.

Plánované zavedení ISO normy 9001

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Způsoby zavádění systému managementu jakosti

1. konzultační forma
- Pravidelné návštěvy v organizaci odborným poradcem a konzultace s pracovníky organizace pověřenými zpracováním dokumentace a zaváděním do praxe. Předávání informací a vzorů pro zpracování systému.

2. zavedení „na klíč“
- Komplexní pomoc odborné poradenské firmy při zpracovávání dokumentace, pomoc při zavedení do praxe. Proškolení managementu organizace a zaměstnanců, provedení interních auditů. Asistence při výběru certifikační společnosti, asistence u certifikačního auditu.

3. kombinované zavádění
- Budování systémů řízení společně s jinou organizací podobně oborově zaměřenou.

4. integrované zavádění
- Budovaní integrovaných systémů ISO 9001 (QMS) + ISO 14001 (EMS) + OHSAS 18001.

Plánované zavedení ISO normy 9001

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Průběh zavádění

- Certifikační společnosti získávají oprávnění k provádění certifikace v jednotlivých oborech od Českého institutu pro akreditaci (ČIA) – oprávněn organizací ISO k vydávání akreditací (svolení k provádění certifikace) jednotlivým certifikačním organizacím, jež splnily předem stanovené podmínky.

- Český institut pro akreditaci, obecně prospěšná společnost, jako národní akreditační orgán založený Českou republikou a notifikovaný Evropskou komisí, poskytuje své služby v souladu s platnými právními předpisy ve všech oblastech akreditace jak státním, tak privátním subjektům.

Odkazy:

- http://www.cia.cz/
- http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html

Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- TQM je koncept, podle kterého organizace využívá všech svých dostupných zdrojů na vybudování dlouhodobého vztahu mezi zaměstnanými a zákazníky a zůstává otevřena způsobům, ve kterých procesy mohou být zlepšovány a stát se více efektivními.

- TQM je způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidech, který má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase.

- TQM je systémový přístup k managementu, který má za cíl neustálé zvyšování hodnoty pro zákazníka návrhem a neustálým zlepšováním organizačních postupů a systémů.

- TQM je filozofií pro management a organizaci způsobem, který umožňuje splnit potřeby zájmových skupin a jejich očekávání výkonně a účinně bez kompromisu a s ohledem na etické hodnoty.

Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

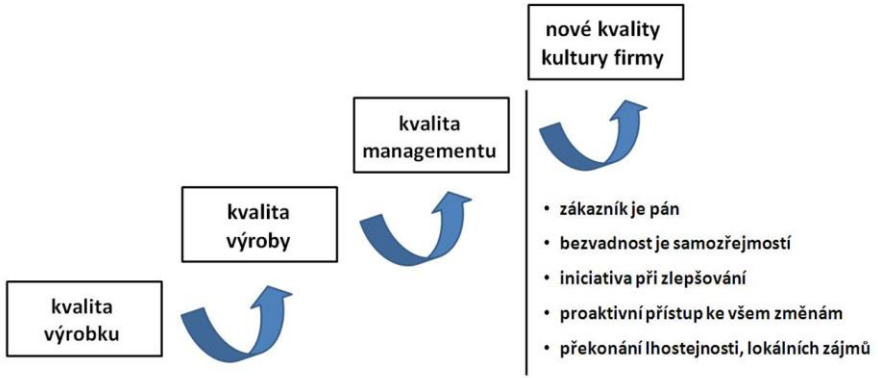
- **Total** – jde o zapojení všech pracovníků organizace.
- **Quality** – kvalita musí být definována takovým způsobem, že nikdo v organizaci nemůže mít pochybnosti, co je tím slovem myšleno. Kvalita nesmí být subjektivní, ale zřejmá a měřitelná.
- **Management** – principy se prolínají jak všemi úrovněmi řízení, tak i všemi manažerskými funkcemi. Implementace TQM musí mít podporu vrcholového vedení a musí být aplikována do vizí, cílů a hodnot organizace.

Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Základní principy TQM:

1. Vedení prostřednictvím cílů,
2. Orientace podniku na zákazníka,
3. Vzájemné výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy,
4. Program nulového počtu chyb,
5. Procesní přístup,
6. Neustálé zlepšování,
7. Zapojení všech zaměstnanců,
8. Pravidelné audity managementu.



Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

ŘÍZENÍ NA PRINCIPU TOTÁLNÍ KVALITY

- Filozofie, že jakákoli aktivita, která nemá přímé spojení s vnějším zákazníkem, musí přímo sloužit zákazníkovi vnitřnímu, který toto spojení má.

- Kolegové daného jednotlivce jsou chápáni jako vážení zákazníci, kteří si zaslouží a také dostanou ten nejlepší možný produkt nebo službu, a celé úsilí organizace jako celku je tak využito při cílevědomém dosahování této společné mety.

ŘÍZENÍ NA PRINCIPU KVALITY

- Kvalita je definována jako soustavné dosahování určitého standardu požadovaného zákazníkem za dohodnutou cenu co nejekonomičtějším způsobem.

- Kvalitu lze v tomto kontextu dosáhnout pouze neustálým přehodnocováním a, je-li to nutné, předefinováním požadavků zákazníků. Spíše než na zjišťování a nápravu chyb se klade důraz na předcházení chybám. Stálým cílem je nulový počet vad.

ŘÍZENÍ NA PRINCIPU MANAGEMENTU

- Řídící činnost se zaměřuje na motivování a inspirování potřebné angažovanosti – na rozvíjení kultury, která povzbuzuje každého jednotlivce k tomu, aby převzal osobní odpovědnost.

- Vytvořit v organizaci prostředí, v němž se jednotliví pracovníci cítí zainteresováni na tom, aby udělali svou práci dobře hned napoprvé, jasně delegovány pravomoci, systém motivací a sladění se na „společnou vlnu“.

Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

TQM se jako řídící nástroj managementu kvality uplatňuje ve všech klíčových oblastech souvisejících s fungováním podniku a životním cyklem výrobku:

- marketing a průzkum trhu,
- navrhování výrobku a jeho vývoj,
- zásobování (nakupování),
- plánování a vývoj procesů,
- výroba,
- ověřování (kontrola, zkoušení a zkoumání),
- balení a skladování,
- prodej a distribuce,
- uvádění do provozu,
- technická pomoc a údržba,
- likvidace po použití,
- marketing a průzkum trhu.

Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

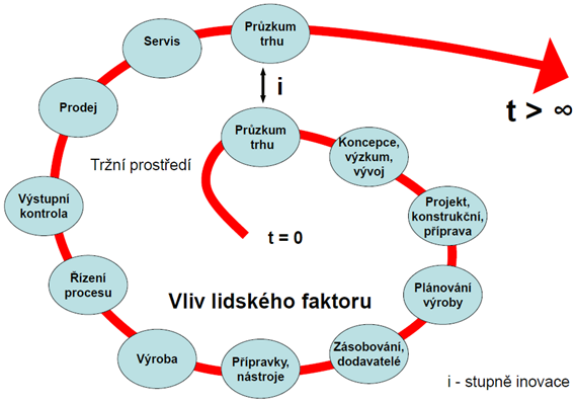
Edward Deming - plán nepřetržitého zlepšování, tzv. Demingův cyklus, kde se neustále střídají činnosti: Plan, Do, Check, Act.

Joseph Juran - spirála kvality, Juranova trilogie - proces:

- plánování kvality (cíle kvality, zákazník – potřeby, atributy produktu, proces a kontrola)
- řízení kvality (hodnocení aktuálního stavu, opatření)
- zlepšování kvality (infrastruktura, týmy, zdroje, motivace a opatření pro kontinuální zlepšování kvality)

A. V. Feigenbaum – „Quality is everybody´s job“, Total Quality Control:

- orientace na zákazníka – požadavy
- orientace na dodavatele – požadavky a audity
- orientace na konstrukci
- orientace na výrobek a procesy



Koncept Total Quality Management (TQM)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Zavedením systému TQM se firma stane nebezpečnější pro své konkurenty, získá několik výhod:

- odhalí chyby ještě dříve, než se stanou,
- získá schopnost učit se s nezdarů,
- systematické zlepšování pracovních postupů,
- spokojené zaměstnance,
- konkurenční výhodu,
- dokonalý přehled o procesech ve firmě s možností jejich zlepšení.

Shrnutí

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Pro budování trvalé hodnoty pro zákazníky je kvalita klíčovým atributem. Pokud nebudeme uspokojovat v požadované kvalitě potřeby našich segmentů – nemůžeme pak budovat dlouhodobý trvalý vztah se zákazníkem.

Důležité je zakořenit principy kvality (nejen výrobků/služeb) do základního byznys modelu, tak aby odrážely kvalitu týmu, vztahů, procesů a celkově přístupů k TQM.

Cílem zavádění TQM ve firmě je tedy zabezpečování dlouhodobé ekonomické prosperity firmy díky kvalitě.

Dotazy a diskuse ☺

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

…….

…….

…….

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den ☺

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz