

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení jakosti ve zvoleném podniku

Quality control in selected company

Marie Vokurková

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení jakosti ve zvoleném podniku“

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

V Plzni, dne 6.12.2013

Marie Vokurková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za vynikající spolupráci a jeho cenné rady a připomínky při odborných konzultacích. Dále bych ráda poděkovala panu Miroslavu Černému, vedoucímu prodeje společnosti UNIBRICK s. r. o., za ochotu a poskytnutí potřebných materiálů a významných informací.

OBSAH

Obsah	5
0 Úvod.....	7
1 O společnosti UNIBRICK s. r. o.	8
1.2 Produkty společnosti.....	8
1.3 Zákazníci společnosti.....	9
1.4 Dodavatelé společnosti	9
2 Formulace poslání a vize společnosti	10
2.1 Poslání.....	10
2.2 Vize	10
2.3 Hlavní komponenty vize	10
3 Strategické cíle.....	12
3.1 Stanovení strategických cílů podniku pro období 2013 - 2016	12
3.2 Strategie dosažení cílů pro období 2013 - 2016.....	12
4 Analýza prostředí společnosti UNIBRICK.....	14
4.1 Analýza makroprostředí.....	14
4.2 Analýza mezoprostředí	15
4.3 Matice EFE	19
4.4 Analýza interního prostředí	19
4.5 Matice IFE	28
5 Strategická analýza	29
5.1 Matice IE.....	29
5.2 Matice TOWS	30
5.3 Matice SPACE.....	30
5.4 Inovační matice – matice Ansoffova	34
5.5 Matice TAS.....	35
6 Korekce vize, cílů, strategie, zhodnocení práce.....	36
7 Balanced Scorecard.....	37
8 Kvalita a řízení kvality.....	39
8.1 Pojetí kvality	39
8.2 Vývoj přístupů řízení jakosti.....	39
8.3 Juranova spirála jakosti.....	40
8.4 Systém řízení jakosti v podniku.....	40

8.5 Řízení kvality dle ISO norem	42
8.6 Nástroje řízení kvality	47
8.7 Technicko-pracovní postupy společnosti Unibrick s. r. o.	51
8.8 Výklad požadavků norem na manažerské systémy kvality – obchodní činnost...	52
8.9 Customer Relationship Management (CRM)	56
8.10 TQM.....	58
8.11 Modely úspěšnosti	61
9 Zlepšující návrhy	68
10 Závěr	69
11 Seznam tabulek	70
12 Seznam obrázků	71
13 Seznam zkratk	72
14 Použitá literatura	73
15 Seznam příloh	75

0 ÚVOD

Každá firma, která chce být úspěšná a chce efektivně řídit všechny své procesy s cílem dosáhnout svých stanovených cílů a uspokojení požadavků zákazníků, by měla do svého řízení zakomponovat řízení kvality. Management jakosti umožňuje zavést ve firmě určitý řád a řídit firmu podle mezinárodně uznávaných standardů.

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení jakosti v konkrétní firmě. Touto firmou je stavební společnost UNIBRICK s. r. o., jejíž hlavní činností je prodej stavebních materiálů všech druhů a nářadí. Cílem této práce je zhodnotit vedení společnosti z pohledu managementu kvality.

V první části této diplomové práce bude provedena strategická analýza, ve které bude stanovena konkrétní strategie, kterou by se měla společnost ubírat. Na základě výsledku strategické analýzy budou rozebrány činnosti, které jsou důležité pro naplnění stanovených cílů a na které je potřeba se zaměřit z pohledu kvality.

Ve druhé části bude diplomová práce zaměřena na vlastní kvalitu. Bude rozebrána z pohledu teorie, na kterou bude navázáno, jak skutečně vypadá řízení kvality ve společnosti UNIBRICK.

V poslední části diplomové práce budou navrženy případné návrhy na zlepšení řízení podniku z pohledu managementu jakosti.

1 O SPOLEČNOSTI UNIBRICK S. R. O.

Společnost s ručením omezeným UNIBRICK je společnost, která vznikla 17. července 2008. Jedná se o stavebniny s kompletní nabídkou služeb a materiálů pro individuální stavebníky i stavební firmy.

Společnost sídlí v Nepomuku, Kozlovická 418. V současné době společnost zaměstnává 10 stálých pracovníků a 4 brigádníky. Jednateli společnosti jsou Marcel Klaus a Petr Brož. Základní kapitál činí 400.000 Kč.

1.1 Předmět podnikání

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- zprostředkování obchodu a služeb
- realitní činnost
- reklamní činnost a marketing
- pronájem a půjčování věcí movitých
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona

1.2 Produkty společnosti

Hlavním produktem společnosti je kompletní nabídka stavebních materiálů. Patří sem materiál na hrubou stavbu (zdicí materiály pálené, porobetonové, betonové, stropy a překlady a komínové systémy), dále maltové směsi a pojiva (vápna, cementy, maltové a omítkové směsi, zateplování a sanační systémy), střechy (střešní krytiny, střešní okna, krytiny z plastů, šindele), stavební chemie (stavební lepidla, lepidla na obklady, spárovací, těsnicí a vyrovnávací hmoty, speciální pojiva a malty), izolační materiály (minerální, polystyren, izolace proti vlhkosti), suchá výstavba (sádkartonové, podhledové a podlahové systémy), kanalizační a odvodňovací systémy (jímky, šachty, armatury a vodohospodářské výrobky) atd.

Nabízí také široký sortiment ručního nářadí pro zedníky, obkladače, pokrývače, zámečníky, truhláře, kutily. Patří sem například vrtáky a sekáče, brusné kotouče, tmely a silikony, lepidla, barvy, laky, nářadí vyvinuté pro každodenní práci náročných uživatelů.

Mezi další služby patří půjčovna stavebních strojů a nářadí, které je určeno jak pro běžné kutily a stavitele, tak stavební firmy. Půjčované nářadí a stroje je obvykle téměř nové a špičkových značek. Společnost půjčuje jak malou mechanizaci, kterou má přímo na skladu v Nepomuku, tak některý z větších strojů z katalogu firmy RAMIRENT, kde společnost požadovaný stroj objedná a přiveze.

Společnost dále nabízí zdarma nakládku zakoupeného zboží a zároveň i jeho odvoz, který je rozdělen do cenových pásem podle vzdálenosti.

Zcela zdarma je další služba, která zajistí zákazníkům společnosti přehled o nákladech spojených s jejich stavbou nebo rekonstrukcí. Společnost nabídne více variant v různé cenové hladině a pak vše se zákazníkem prodiskutuje.

1.3 Zákazníci společnosti

Zákazníky společnosti UNIBRICK jsou fyzické osoby, tedy individuální stavebníci, a dále i stavební firmy.

1.4 Dodavatelé společnosti

Z hlavní činnosti firmy vyplývá, že mezi nejdůležitější dodavatele budou patřit dodavatelé stavebních materiálů. Jedním z nich je stavební firma HASIT, která vyrábí a společnosti UNIBRICK dodává suché omítkové směsi. Další společností je akciová společnost Wienerberger, která UNIBRICKu dodává cihlové zdivo, stropy, lícové zdivo a keramickou dlažbu. Další firma, Rigips, zásobuje společnost UNIBRICK suchými vnitřními stavbami, sádrovými omítkami a malířskými stěrkami. Důležitým dodavatelem je také firma PORFIX, která dodává tvárnice nejrůznějších druhů, stropní systémy apod. Za zmínku ještě stojí firma SOUDAL, která společnost UNIBRICK zásobuje stavební chemií.

2 FORMULACE POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI

2.1 Poslání

UNIBRICK s. r. o. je mladá firma podnikající v oblasti stavebnictví, která klade důraz na kvalitu prodávaného zboží a poskytovaných služeb. A snaží se co nejlépe uspokojit potřeby svých zákazníků.

2.2 Vize

Vize je určena pro období 2013 – 2016. Společnost se bude chtít stát stěžejním prodejcem stavebního materiálu pro Plzeň – jih, zejména na Nepomucku. Dále bude chtít rozšířit sortiment nabízených služeb. Důležité také bude pro firmu nejen si udržet stávající zákazníky, ale získat si i zákazníky nové, a tím si zajistit větší obrat.

2.3 Hlavní komponenty vize

2.3.1 Zákazníci

V současné době jsou nejdůležitějšími zákazníky společnosti individuální stavebníci. Společnost je relativně mladá, proto bude usilovat o získání nových zákazníků, nejen těch individuálních, ale hlavně **větších stavebních firem.**

2.3.2 Produkt a jeho výjimečnost

Společnost UNIBRICK není výrobní společností, zabývá se prodejem stavebních materiálů. V tomto oboru to není nic výjimečného a ostatní prodejci stavebních materiálů nabízejí podobný sortiment. Společnost se tedy bude **orientovat na kvalitu** prodávaného materiálu a hlavně na kvalitu svých poskytovaných doplňkových služeb. Hlavně těmi může podnik konkurovat ostatním a udržet si tak svoji pozici na trhu a pronikat i na trhy nové.

2.3.3 Popis trhu a jeho segmentů

Společnost se orientuje pouze na tuzemský trh, konkrétně na trh Nepomucka, kde je jeho tržní podíl odhadován na 40 %. Proto se společnost **zaměří na jiné trhy**, jako je trh celého jižního Plzeňska.

2.3.4 Filozofie záměru

Společnost je velmi mladá, ale má potenciál. Pracují zde velice mladí a inteligentní lidé, kteří vědí, že při stoprocentním snažení, vynaložení veškerého úsilí a poskytování

kvalitních produktů nebudou spokojeni jen společníci podniku, ale hlavně zákazníci, kteří se budou rádi vracet a společnost pak tedy bude úspěšná.

2.3.5 Strategie záměru

Jedním z hlavních strategických záměrů je rozvíjet své postavení na trhu. Společnost se snaží co nejefektivněji využívat své zdroje, pracovat na své dobré pověsti a snaží se co nejlépe vyhovět požadavkům svých zákazníků. Důležité je také pro společnost do budoucna zvyšovat obrat.

2.3.6 Vliv na koncepci a postavení podniku

Společnost se chce stát jedničkou v prodeji stavebních materiálů na celém Plzni – jihu. Pro dosažení tohoto cíle musí tedy dbát na kvalitu svých výrobků, posilovat dobré vztahy s obchodními partnery a zaměstnanci, u kterých je nutno rozšiřovat odborné znalosti.

2.3.7 Veřejná image

Společnost má postavení vzhledem k veřejnosti velice dobré. Nemá problémy s placením dodavatelům, zaměstnanci dostávají svoji mzdu včas. Jediným návrhem na zlepšení by bylo investovat finanční prostředky do reklamy, jelikož je to důležitý nástroj k přilákání zákazníků.

3 STRATEGICKÉ CÍLE

3.1 Stanovení strategických cílů podniku pro období 2013 - 2016

V předchozí kapitole byla stanovena vize a její hlavní komponenty. Na základě definované vize je potřeba stanovit strategické cíle.

Prvním a hlavním cílem, který je pro naplnění vize důležitý, je proniknout na nový trh, konkrétně jde o trh Plzně – jihu, a získat na něm alespoň 20% podíl.

Druhým cílem je ve stanoveném období zvýšit obrat tržeb společnosti. Za rok 2012 je obrat společnosti přibližně 51 milionů Kč. Cílem společnosti bude zvýšit obrat tržeb o 3 %.

Třetím cílem, který bude stanoven, je nepřetržitě zvyšovat podíl na stávajícím trhu a upevnit si tak svoji současnou pozici na trhu. Společnost bude chtít dosáhnout většinového podílu na trhu, tedy ze stávajících 40 % získat alespoň 50 %.

3.2 Strategie dosažení cílů pro období 2013 - 2016

3.2.1 Konkurenční strategie dle Portera

Obrázek 1: Tvorba konkurenčních strategií dle Portera

		Konkurenční výhoda	
		Cena	Diferenciace
Konkurenční prostředí	Široký trh	Minimalizace nákladů	Diferenciace produktu
	Úzký trh	Strategie zaostření	Výklenek

Zdroj: [13]

Pokud společnost považuje Nepomuk za široký trh, kde není tak velká konkurence, je nejhodnější zvolit strategii **diferenciace produktu**. Vzhledem k tomu, že si stanovila zvýšení tržeb, měla by být tato strategie dobrou volbou. Zkvalitněním svých produktů a služeb dojde k přilákání zákazníků, tedy i ke zvýšení tržeb a k následnému zvýšení podílu na trhu.

3.2.2 Strategie dle Ansoffovy matice

Obrázek 2: Ansoffova matice

		Produkt	
		současný	nový
Trh	současný	Penetrace na trh Zvyšování kvality výrobku	Rozvoj výrobku Technické riziko
	nový	Rozvoj trhu Obchodní riziko	Diverzifikace Technické a obchodní riziko

Zdroj: [13]

Ve své vizi si společnost stanovila proniknutí na nový trh. Podle Ansoffovy matice by tedy byla vhodná strategie **rozvoje trhu**. Společnost vstoupí na nový trh se stávajícími produkty, podstoupí tedy obchodní riziko.

3.2.3 Intenzivní strategie

V případě intenzivních strategií se společnost musí určit, kterou strategii vybere. Musí se rozhodnout mezi tržní penetrací, rozvojem trhu nebo rozvojem produktu.

Na základě stanovených strategických cílů, kde byl jako prioritní cíl stanoven proniknutí na nový trh, je nejvhodnější strategie **rozvoj trhu**, kde společnost uvede stávající produkty na nové segmenty.

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI UNIBRICK

K vytvoření strategie je nevyhnutelné, aby si společnost precizně zmapovala okolní prostředí a zjistila, které faktory mohou strategii podniku ovlivnit. Je to důležité proto, aby byl podnik schopen reagovat na možné změny v okolí a případně je využít ve svůj prospěch a posílit tak svoji konkurenční pozici.

4.1 Analýza makroprostředí

4.1.1 Ekonomické faktory

Jedním z nejdůležitějších změn, které se dotknou nejen společnosti UNIBRICK, ale všech podniků, je plánovaná daňová reforma v období 2012 – 2014. Velkým pozitivem na této změně je zrušení superhrubé mzdy a namísto toho se bude daň z příjmů odvádět ve výši 19 % z hrubé mzdy, místo současných 15 % ze superhrubé mzdy. Velmi důležité je pro zaměstnavatele i změna v odvodech za zaměstnance. Sazba daně z příjmu právnických osob zůstane na 19 %. Změny se budou týkat i daně z přidané hodnoty. DPH se bude sjednocovat ve dvou fázích. První fáze se týká roku 2012, ve kterém se snížená sazba zvýší z 10 % na 14 %. Druhá fáze nastane počátkem roku 2013, v němž zanikne snížená sazba DPH a bude pouze jednotná sazba 17,5 %.

Pro společnost UNIBRICK je také důležité sledovat vývoj HDP České republiky a jeho růst. Predikce pro 2. pololetí 2013 předpovídá, že se ekonomická aktivita oproti současnosti pozvolna oživí, přesto počítá s ročním poklesem o 1,5 %. Důvodem je hluboký propad v prvním čtvrtletí. Pro rok 2014 je počítáno s mírným růstem o 0,8 %.

Velmi důležitým faktorem je také nezaměstnanost. V Plzeňském kraji se míra nezaměstnanosti za květen 2013 pohybovala ve výši 7,5 %, průměrná míra nezaměstnanosti v České republice byla za květen 2013 ve výši 7,5 %. Predikce pro rok 2014 uvažuje o dalším růstu nezaměstnanosti.

4.1.2 Demografické faktory

Věková struktura v rozsahu 15 – 64 let je pro Českou republiku vyhovující. Počet obyvatel v produktivním věku za poslední 2 roky klesá a tento trend by se měl udržet v letech následujících. Přesně naopak je to s obyvateli nad 64 let, kdy se jejich počet zvyšuje a ze současných 15 % by se měl do roku 2020 zvýšit na 20 %. Tyto trendy vykazují i statistiky Plzeňského kraje. Dalo by se z nich obecně odvodit, že pokud je

věková struktura obyvatel v produktivním věku vyhovující, tak i prognózy na rostoucí počet zákazníků budou uspokojivé.

4.1.3 Legislativa

Společnost UNIBRICK musí dodržovat spoustu zákonů, norem, vyhlášek a nařízení a zároveň i jejich novelizace a dodatky.

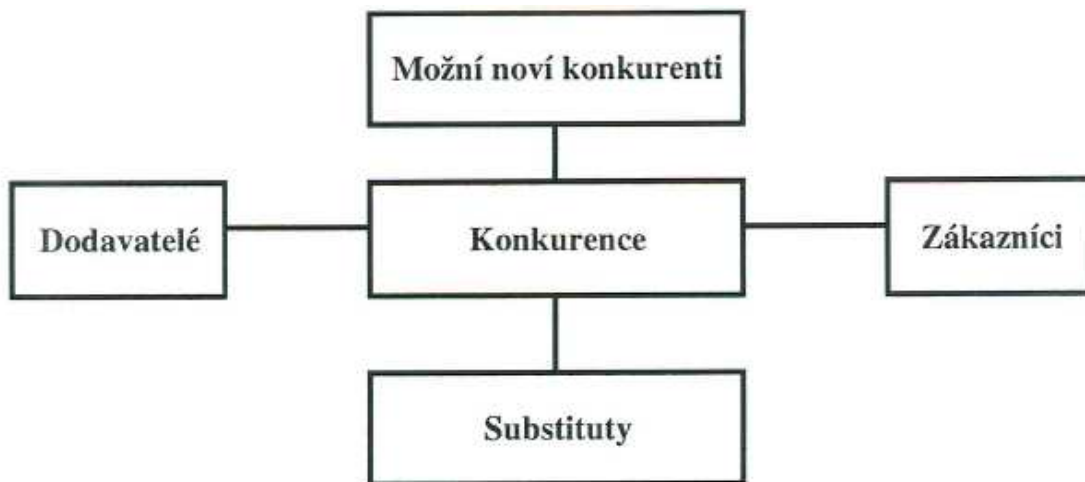
Mezi ty nejdůležitější patří následující:

- Obchodní zákoník – zákon č. 513/1991 Sb., podle něhož společnost řídí své podnikání
- Zákoník práce – zákon č. 262/2006 Sb., podle kterého společnost uzavírá smlouvy se svými zaměstnanci, podle kterého musí být dodržována bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
- Občanský zákoník – zákon č. 40/1964 Sb.
- Zákon o sociálním zabezpečení – zákon č. 100/1988 Sb.
- Zákon o ochraně osobních údajů - zákon č. 101/2000 Sb.
- Zákon o dani z příjmu – zákon č. 586/1992 Sb. – výpočet daňové povinnosti a odpisů dlouhodobého majetku pro potřeby daně z příjmů
- Zákon o dani z přidané hodnoty – zákon č. 235/2004 Sb. – jedná se o plátce DPH
- Zákon o účetnictví - zákon č. 563/1991 Sb.

4.2 Analýza mezoprostředí

V analýze mezoprostředí se společnost musí zaměřit na stávající konkurenci, možné nové konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituty. Nejdůležitější roli však hraje konkurence. Všechny tyto faktory může společnost ovlivňovat marketingovými nástroji.

Obrázek 3: Schéma mezoprostředí



Zdroj: [13]

4.2.1 Konkurence

V oblasti prodeje stavebnin existuje velké množství firem, proto bude nejprve prozkoumána konkurence jen na Nepomucku. Poté se zaměříme na konkurenci v Plzni-jihu, kam by společnost chtěla expandovat.

Mezi největší konkurenty UNIBRICKU na Nepomucku patří tyto společnosti:

- ZETEN, spol. s r. o.
 - Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem betonových směsí a prodejem štěrku, písku a potřeb pro truhláře a kutily a náradí.
- Miroslav Škarda
 - Tento podnikatel prodává stavební chemii a materiály, lepidla, spárovací hmoty a tmely.
- Kraus stavebniny
 - Tato společnost se zabývá prodejem veškerého stavebního materiálu, dále nabízí okna, dveře, barvy, zámkové dlažby a stavební hmoty.

Konkurence v Plzni-jihu:

- KARPEM, a. s.

- Akciová společnost Karpem má na Plzni-jihu dvě pobočky, ve Stodě a v Přešticích. Karpem se zabývá prodejem stavebnin a přepravou. Nabízí stavební práce včetně projektové dokumentace, rekonstrukce apod.
- AVAS EXPORT-IMPORT, spol. s r. o.
 - Tato společnost dodává suroviny pro výrobu betonu a betonových technologií. Vybrat si můžete z e-shopu.
- KLEMPOSTAV HORŠOVSKÝ TÝN, s. r. o.
 - Tento podnik prodává klempířské plechy a potřeby, střešní krytiny a spojovací materiál.
- PRO-DOMA, spol. s r. o.
 - Společnost prodává a dodává stavební materiály a potřeby pro řemeslníky a provozuje maloobchod a velkoobchod.
- QTM, s. r. o.
 - Tato společnost distribuuje stavební materiál a provádí zednické práce a zateplování domů a bytů.
- STAVEBNINY LIBUŠÍN IVO KLUG, s. r. o.
 - Stavebniny Libušín prodávají velice široký sortiment stavebního materiálu.
- BP Brůna, s. r. o.
 - Společnost BP Brůna se zabývá výrobou a prodejem betonových výrobků, nabízí sloupky pro plynoměr a elektroměr, stříšky, základové díly, podhrabové desky, plotové dílce, dlaždice, obrubníky apod.

4.2.2 Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenti, kteří by chtěli obstát na daném trhu, by museli překonat řadu bariér. V první řadě jde o získání kvalifikovaných zaměstnanců, získání certifikátů a hlavně získání dobrého jména a image. Na Nepomucku podniků prodávajících stavební materiály není mnoho, proto je potřeba pečlivě sledovat jak současnou, tak potencionální konkurenci.

4.2.3 Dodavatelé

Pro společnost UNIBRICK je nejdůležitější kvalita dodávaného materiálu a určitá flexibilita v kvantitě a dodacím cyklu.

Mezi nejdůležitější dodavatele patří:

- HASIT, který vyrábí a společnosti UNIBRICK dodává suché omítkové směsi,
- akciová společnost Wienerberger, který UNIBRICKu dodává cihlové zdivo, stropy, lícové zdivo a keramickou dlažbu,
- Rigips, zásobuje společnost UNIBRICK suchými vnitřními stavnami, sádrovými omítkami a malířskými stěrkami,
- PORFIX, která dodává tvárnice nejrůznějších druhů, stropní systémy apod.,
- SOUDAL, zásobuje společnost UNIBRICK stavební chemií.

Mezi další významné dodavatele je důležité také zařadit čerpací stanici Benzina, s. r. o., u které společnost tankuje do automobilů. Je zde hrozba možného růstu cen nafty, v důsledku růstu cen ropy.

Dalším významným dodavatelem společnosti jsou podniky ČEZ a RWE, jelikož nákladové položky za elektřinu, teplo a plyn nejsou zanedbatelné. Společnost proto sleduje vývoj a prognózy vývoje cen.

4.2.4 Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou individuální stavebníci, tedy soukromé osoby, a stavební firmy. K zákazníkům má společnost individuální přístup, snaží se konkrétním osobám a subjektům co nejlépe vyhovět, pořádá pro ně akce a množstevní slevy, nabízí jim také zákaznickou kartu, kterou si může pořídit každý již při první návštěvě. Nejdůležitější pro společnost je, aby byl zákazník spokojený a tím si zajistit, že se zákazník vrátí.

4.2.5 Substituty

U stavebních materiálů se některé substituty hledají obtížněji, jiné méně obtížně. Ale pokud bude zákazník potřebovat například cement, těžko za něho najde substitut. Výhodou pro zákazníky je, že v podstatě vše na stavby a opravy staveb naleznou na jednom místě. Když se vezme i v úvahu konkurence na Nepomucku, zatím to společnost nikterak neohrožuje.

4.3 Matice EFE

Tabulka 1: Matice EFE

O/T	Příležitosti/Hrozby	Váha	Body	Celkem
O1	Vstup na nové trhy	0,2	4	0,8
O2	Růst HDP	0,05	3	0,15
O3	Snižování sazby daně z příjmů	0,1	3	0,3
O4	Zlepšení image prostřednictvím sponzoringu	0,15	3	0,45
T1	Potenciální konkurenti	0,2	4	0,8
T2	Zvyšování cen energií	0,1	2	0,2
T3	Zvyšování snížené DPH	0,1	2	0,2
T4	Růst cen materiálů	0,1	3	0,3
		1		3,2

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený poměr ukazuje citlivost záměru na externí prostředí. Hodnota 4 se vyznačuje vysokou citlivostí, 2,5 střední citlivostí a 1 nízkou citlivostí.

Každému faktoru je přiřazena váha podle důležitosti hrozby nebo příležitosti a je ohodnocen vlivem na výchozí vizi strategického záměru i stanovené cíle a strategii.

Celkový součet vážených průměrů příležitostí a hrozeb dává hodnotu 3,2. Tato hodnota udává, že strategický záměr je více citlivý na vlivy externího prostředí. Je tedy důležité, aby se podnik více zaměřil na monitorování prognózování daného prostředí.

4.4 Analýza interního prostředí

4.4.1 Management

V čele společnosti stojí dva spolumajitelé, jednatelé, Petr Brož a Marcel Klaus. Organizační struktura není nikterak složitá. Podnik je relativně malý a bezproblémový chod celé společnosti dokáže zajistit tým šesti lidí. Jelikož se jedná o obchodní společnost, velmi důležitou roli zde hraje prodej. O ten se stará vedoucí prodeje. Vedoucí prodeje má pod sebou dva pracovníky, kteří se přímo starají o prodej a zákaznický servis. Na plynulém chodu společnosti se podílejí i dvě zaměstnankyně, které mají na svých bedrech administrativu a fakturaci. Ne méně důležitou úlohu má ve společnosti i vedoucí skladu, kterému pomáhají najímaní brigádníci. Co se týká peněžní motivace zaměstnanců, dostávají odměny za kvalitní uspokojení důležitých zákazníků.

Tyto odměny nejsou pravidelné, ale nárazové a velikost odměny záleží na tom, jak si společnost, tedy i pracovníci vedou.

4.4.2 Marketing

Marketing spadá do kompetence jednatelů společnosti. Ti si rozhodují, jakými nástroji budou ovlivňovat stávající a potencionální zákazníky. Pro zákazníky jsou vytvářeny slevové programy a akce. Další možností pro zákazníka je pořídit si zákaznickou kartu. Jedná se o stálou šestiprocentní slevu, kterou společnost nabízí všem vracejícím se zákazníkům. Jedinou podmínkou pro získání zákaznické karty je registrace v databázi zákazníků společnosti.

Společnost k propagaci svých produktů využívá své internetové stránky, reklamu v místním deníku, sponzoringem na nejrůznějších akcích. Je tedy vidět, že společnost marketing nepodceňuje, ale je přesvědčena, že nejlepší reklamou jsou reference zákazníků.

Cenu výrobků stanovuje na základě kalkulací vlastních nákladů.

4.4.3. Finance a účetnictví

Společnost jako účetní jednotka vede účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a prováděcími právními předpisy. Účetním obdobím je kalendářní rok.

Způsoby oceňování a odepisování:

a) Dlouhodobý nehmotný majetek

- Dlouhodobý nehmotný majetek je oceňován pořizovací cenou, do které jsou zahrnuty i vedlejší pořizovací náklady.
- Dlouhodobý nehmotný majetek nad 60.000 Kč je odepisován na základě předpokládané doby životnosti majetku.
- Drobný nehmotný majetek do 60.000 Kč je odepisován jednorázově do nákladů a dále je veden v operativní evidenci.

b) Dlouhodobý hmotný majetek

- Dlouhodobý hmotný majetek je oceňován pořizovací cenou zahrnující i vedlejší pořizovací náklady.

- Náklady na technické zhodnocení zvyšují pořizovací cenu majetku, běžné opravy a údržba se účtují do nákladů.
- Dlouhodobý hmotný majetek nad 40.000 Kč se odepisuje na základě odpisového plánu, v němž jsou účetní odpisy stanoveny ve výši daňového odpisu
- Drobný hmotný majetek do 40.000 Kč se odepisuje 24 měsíců lineárně.

c) Zásoby

- Zásoby materiálu a zboží jsou oceňovány pořizovacími cenami. Pořizovací cena zahrnuje cenu, za kterou byly zásoby pořízeny a náklady, které s pořízením souvisejí.

d) Pohledávky

- Pohledávky jsou oceňovány ve jmenovité hodnotě.
- Ocenění pochybných pohledávek se snižuje pomocí opravných položek.

e) Základní kapitál

- Základní kapitál společnosti se vykazuje ve výši zapsané v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 21435.

Finanční analýza

Tabulka 2: Struktura aktiv

Aktiva (tis.)	2010	2011	2012
Aktiva celkem	16656	22744	26311
Dlouhodobý majetek	10552	11932	11675
a) DNM	52	32	12
b) DHM	10500	11900	11663
c) DFM	0	0	0
Oběžná aktiva	6003	10639	14586
a) zásoby	5036	8354	10503
b) pohledávky	964	2097	2488
c) KFM	3	188	1598
Časové rozlišení	101	173	47

Zdroj: výroční zprávy společnosti a interní materiály

Celkový objem aktiv rok od roku stoupá. Na růstu celkových aktiv se podílely jak oběžná aktiva, tak dlouhodobý majetek. V případě oběžných aktiv hrají velmi důležitou roli zásoby, jelikož společnost každý rok podstatně rozšiřuje sortiment. Významné jsou také pohledávky, díky růstu zákazníků. U krátkodobého finančního majetku je evidentní také rostoucí tendence, což je dobré znamení pro zajištění likvidity společnosti. Co se týká dlouhodobého majetku, narůstá pouze dlouhodobý hmotný majetek, protože společnost postupně rozšiřuje svůj vozový park. Dlouhodobý nehmotný majetek klesá z důvodu každoročních odpisů, další dlouhodobý nehmotný majetek za celé tři roky pořízen nebyl.

Tabulka 3: Struktura pasiv

Pasiva (tis.)	2010	2011	2012
Pasiva celkem	16656	22744	26311
Vlastní kapitál	-2090	480	1348
a) Základní kapitál	400	2800	2800
b) Výsledek hospodaření minulých let	-1319	-2490	-2320
c) Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1171	170	868
Cizí zdroje	18613	22264	24963
a) dlouhodobé závazky	4754	3605	3605
c) krátkodobé závazky	9878	15399	14267
d) bankovní úvěry a výpomoci	3981	3260	7091

Zdroj: výroční zprávy společnosti a interní materiály

Celková pasiva mají v průběhu sledovaných tří let rostoucí tendenci. Velice pozitivní je postupné vykazování zisku. Možnou hrozbou jsou zde bankovní úvěry a výpomoci, které v roce 2012 narostly o 46 %, oproti roku 2011. Důležité je také sledovat růst krátkodobých závazků, i přesto, že mezi roky 2011 a 2012 zaznamenaly menší pokles, aby byla společnost schopna včas podniknout takové kroky, které by zabránily dostávat svým závazkům.

Tabulka 4: Vertikální analýza vybraných položek výkazů zisku a ztráty

Vybrané položky	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	29427	50712	66673
Náklady vynaložené na prodané zboží	23851	40669	53685
Obchodní marže	5576	10043	12988
Výkony	810	811	1360
Výkonová spotřeba	2916	5716	5650
Přidaná hodnota	3470	5138	8698
Osobní náklady	3057	4363	6182
Daně a poplatky	64	73	80
Provozní výsledek hospodaření	-615	841	1759
Nákladové úroky	475	542	525
Finanční výsledek hospodaření	-556	-671	-688
Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	203
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1171	170	868
Výsledek hospodaření za účetní období	-1171	170	868
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1171	170	1071

Zdroj: výroční zprávy společnosti a interní materiály

Celkové tržby v roce 2011, oproti roku 2010, značně vzrostly, v roce 2012 růst pokračoval. Společnost v roce 2010 ještě nedosáhla zisku, ale výrazně snížila ztrátu, ale v roce 2012 již zisku dosáhla.

Tabulka 5: Hodnoty ukazatelů finanční analýzy za léta 2009 - 2011

Ukazatel	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,608	0,691	1,022
Pohotová likvidita	0,098	0,148	0,286
Peněžní likvidita	0,000	0,012	0,112
Celková zadluženost	1,117	0,979	0,949
Aktuální zadluženost	1,646	1,447	0,978
Obrat aktiv	1,815	2,265	2,586
Obrat zásob	6,004	6,167	6,477
Doba obratu aktiv	198,305	158,916	139,266
Doba obratu zásob	59,958	58,371	55,577
Doba obratu závazků	174,208	132,784	94,571
Doba obratu pohledávek	11,477	14,652	13,165
Rentabilita VK (ROE)	-	0,354	0,644
Rentabilita aktiv (ROA)	-	0,031	0,061
Rentabilita tržeb (ROS)	-	0,003	0,016

Zdroj: vlastní výpočet

Výpočet jednotlivých ukazatelů:

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Finanční likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

Celková zadluženost = cizí zdroje / pasiva

Aktuální zadluženost = krátkodobé závazky/oběžná aktiva

Obrat aktiv = tržby / aktiva

Obrat zásob = tržby / zásoby

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby/360)

Doba obratu aktiv = aktiva / (tržby/360)

Doba obratu závazků = (krátkodobé + dlouhodobé závazky) / (tržby/360)

Doba obratu pohledávek = (krátkodobé + dlouhodobé pohledávky) / (tržby/360)

Rentabilita vlastního kapitálu = HV běžného účetního období / vlastní kapitál

EBIT = výsledek hospodaření před zdaněním + nákladové úroky

Rentabilita aktiv = EBIT / celková aktiva

Rentabilita tržeb = hospodářský výsledek před zdaněním/ tržby

Běžná likvidita se u společnosti UNIBRICK pohybuje pod průměrnou hodnotou v odvětví. Dle odborníků by se měla hodnota pohybovat v rozmezí 1,5 – 2. Hodnota v odvětví je 1,7. Společnost v roce 2011 dosáhla hodnoty 0,691, v roce 2012 to bylo 1,022. Oproti roku 2011 sice došlo k výraznému zlepšení, ale v případě výskytu problémů, nebude společnost schopna dostát svým závazkům.

Oborová hodnota pohotové likvidity se pohybuje ve výši 0,8. Společnost je opět pod průměrem v odvětví, v roce 2012 dosáhla hodnoty 0,289. Z výsledků je patrná rostoucí tendence. Pokud se trend vývoje nezmění, bude společnost schopna stále lépe dostávat svým závazkům. Odborná literatura stanovuje pohotovou likviditu v rozmezí 1 – 1,5.

Hodnota okamžité likvidity společnosti je v roce 2011 0. Společnost tedy není schopna platit právě splatné závazky. Do roku 2012 se okamžitá, tedy peněžní likvidita zvýšila o 0,112, což je výrazné zlepšení. Oborová hodnota této likvidity je 0,3, podle odborné literatury se tato hodnota nachází na hranici 0,2.

Všechny hodnoty ukazatelů likvidity jsou hluboko pod průměrem. Společnost tedy není schopna dostát svým závazkům. To je způsobeno tím, že společnost je na začátku svého podnikání, proto je velice zatížena svými investicemi a snaží se pozdržovat platby svým dodavatelům.

Obrat aktiv mezi roky 2010 až 2012 vzrostl, tak jako vzrostly aktiva i tržby. Doporučenou oborovou hodnotou je hodnota 1,3, přičemž tuto hodnotu společnost po sledované období převyšuje.

Obrat zásob se vyvíjel prakticky stejným způsobem jako obrat aktiv.

Doba obratu aktiv a závazků měla mezi roky 2010 až 2012 klesající tendenci. Doba obratu zásob se vyvíjela stejným způsobem. Doba obratu pohledávek po sledované období kolísala.

V případě celkové zadluženosti je na tom firma velice špatně, může za to příliš vysoká hodnota bankovních úvěrů. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je menší než 0,5.

Rentabilita vlastního kapitálu se po sledované období výrazně zlepšila. Odborné literatury uvádějí, že hodnota nemá být nižší než 10 %. V roce 2012 nebylo možné rentabilitu vlastního kapitálu určit, jelikož společnost vykázala ztrátu. Za výrazný růst mezi roky 2011 a 2012 mohou bankovní úvěry a výpomoci, které ve společnosti vzrostly o již zmíněných 46 %, protože čím více firma využívá cizí kapitál, tím lépe zhodnocuje své vlastní zdroje.

Rentabilita aktiv měří, jaký efekt připadá na jednotku zapojeného majetku do podnikání. Podle výsledků za sledované období se tento efekt rok od roku zvyšuje.

Rentabilita tržeb udává, jak efektivní je prodejní činnost. V případě investování je důležité tento ukazatel sledovat a co nejvíce se snažit zvyšovat objem tržeb plynoucí právě z dané investice. To zaručí schopnost zaplacení investice a budoucího zúročení.

4.4.4 Výzkum a vývoj

V případě společnosti UNIBRICK se nedá hovořit o výzkumu a o vývoji jako takovém. Inovaci zde musíme brát jako snahu využívat nové a modernější stroje a zařízení.

4.4.5 Informační systémy

Společnost využívá informační systémy na střední úrovni. Nejvíce je využívá k uspokojení zákazníků, systém urychluje přijímání a vyřizování objednávek, snižuje náklady apod. Společnost v roce 2011 zakoupila nový software.

4.5 Matice IFE

Tabulka 6: Matice IFE

S/W	Silné/slabe stránky	Váha	Body	Celkem
S1	Kvalita prodávaného zboží	0,15	4	0,6
S2	Poskytování doprovodných služeb	0,2	4	0,8
S3	Dobrá pověst podniku	0,05	3	0,15
S4	Kvalitní management	0,1	4	0,4
W1	Ztrátový vlastní kapitál	0,2	1	0,2
W2	Podobné výrobky jako konkurence	0,15	2	0,3
W3	Malý prostor pro inovace	0,1	2	0,2
W4	Vysoká vytiženost managementu	0,05	1	0,05
		1		2,7

Zdroj: vlastní zpracování

Každému faktoru je přiřazena váha podle důležitosti silné a slabé stránky a je ohodnocen stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru i stanové cíle a strategii.

Celkový součet vážených průměrů slabých a silných stránek dosahuje hodnoty 2,7. Podle matice IFE je podnik označen jako nadprůměrně silný a má dobrou výchozí pozici pro naplnění strategického záměru.

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

5.1 Matice IE

Tabulka 7: Matice IE

		Interní hodnocení		
		Silné	Střední	Slabé
Externí hodnocení	Vysoké	I.	II.	III.
	Střední	IV.	V.	VI.
	Nízké	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: vlastní zpracování

K získání matice IE použijeme výsledky externí analýzy, matici EFE a interní analýzy, matici IFE. Po zanesení do grafu získáme průsečík citlivosti vnějšího a vnitřního prostředí. Průsečík se nachází ve druhém sektoru, pro který je doporučená strategie „Stavěj a zajišťuj růst“. Pro tuto strategii můžeme využít Agresivní strategii, která nabízí penetraci trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopřednou, zpětnou a horizontální integraci.

5.2 Matice TOWS

Tabulka 8: Matice TOWS

Matice TOWS	<u>Příležitosti</u> 1. Vstup na nové trhy 2. Růst HDP 3. Snižování sazby daně z příjmů 4. Zlepšení image prostřednictvím sponzoringu	<u>Hrozby</u> 1. Potenciální konkurenti 2. Zvyšování cen energií 3. Zvyšování snížené DPH 4. Růst cen materiálů
<u>Silné stránky</u> 1. Kvalita prodáváného zboží 2. Poskytování doprovodných služeb 3. Dobrá pověst podniku 4. Kvalitní management	Díky kvalitě prodáváného zboží a poskytovaných doprovodných služeb je možné získat nové zákazníky na jiných trzích. Navíc kvalitní management pomůže společnosti při expanzi na nový trh.	Kvalitní management by měl být schopen poradit si s růstem cen materiálů a energií a se zvýšením snížené DPH a využít potřebné nástroje. Společnost by při poskytování kvalitního zboží a služeb a s dobrou pověstí neměla ohrozit potenciální konkurenci.
<u>Slabé stránky</u> 1. Ztrátový vlastní kapitál 2. Podobné výrobky jako konkurence 3. Malý prostor pro inovace 4. Vysoká vytiženost managementu	Snažit se získat finanční stabilitu a dostat vlastní kapitál do plusových hodnot, aby pak společnost obstála při výdajích, které bude muset vynaložit ke vstupu na nový trh.	Společnost by se měla snažit odlišit v nabízení unikátních služeb, aby ji nemohla ohrozit potenciální konkurence.

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Matice SPACE

Jedná se o vektorovou matici, která hodnotí strategickou a konkurenční pozici. Při hodnocení se berou v úvahu výsledky z analýz EFE a IFE a na základě matice SPACE získáme jednu ze čtyř možných pozic - agresivní, konzervativní, defenzivní nebo konkurenční.

Interní faktory jsou dány finanční silou (FS) a konkurenčními vlastnostmi (KV), externí faktory pak stabilitou prostředí (SP) a silou odvětví (SO). Každému faktoru je přiřazena váha podle důležitosti a ohodnocení stupněm vlivu. Na ose x se nachází vážené průměry charakteristik sil odvětví a konkurenční vlastnosti. Na ose y jsou vážené průměry charakteristik finančních sil a stability prostředí.

Vlivy jednotlivých faktorů budou určeny pro současnost, tj. rok 2012 a pro budoucnost, tj. rok 2016.

Tabulka 9: Výpočet souřadnice na ose x

	Faktor	Váha 2012	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2012	2016	2012	2016
SO	Potenciál ziskovosti	0,1	2	4	0,2	0,4
	Finanční stabilita	0,2	3	4	0,6	0,8
	Bariéry vstupu	0,1	2	2	0,2	0,2
	Dynamika růstu odvětví	0,05	2	2	0,1	0,1
	Úroveň technologie	0,05	1	3	0,05	0,15
KV	Podíl na trhu	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Kvalita produktu	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Zákaznické preference	0,1	-3	-1	-0,3	-0,1
	Kvalita marketingu	0,05	-2	-1	-0,1	-0,05
	Úroveň distribuce	0,05	-2	-1	-0,1	-0,05
		1			-0,25	0,85

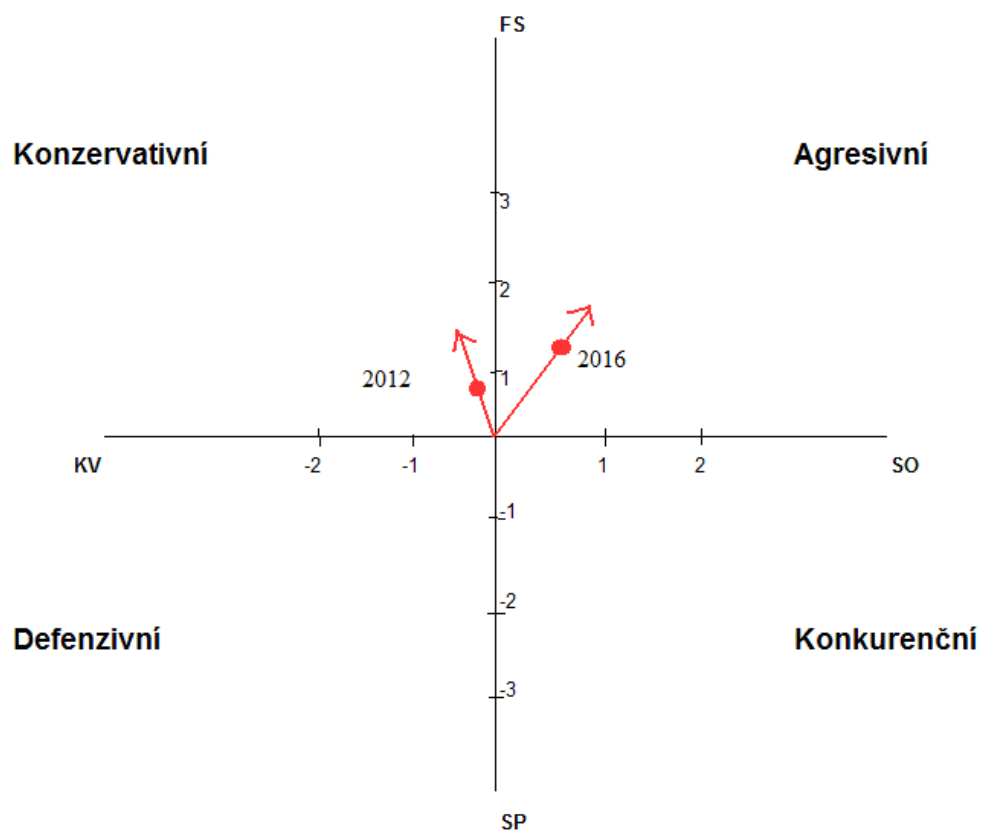
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Výpočet souřadnice na ose y

	Faktor	Váha 2012	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2012	2016	2012	2016
FS	Rentabilita podniku	0,1	4	6	0,4	0,6
	Likvidita podniku	0,1	3	5	0,3	0,5
	Zadluženost podniku	0,1	2	3	0,2	0,3
	Hospodářský výsledek	0,2	3	4	0,6	0,8
	Srovnání s konkurencí	0,05	2	4	0,1	0,2
SP	Míra inflace	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Vývoj poptávky	0,15	-2	-2	-0,3	-0,3
	Legislativní podmínky	0,05	-2	-2	-0,1	-0,1
	Vyjednávání zákazníků	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Inovace v odvětví	0,05	-2	-2	-0,1	-0,1
		1			0,5	1,3

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4: Matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického znázornění výsledku vyplývá, že ze současné konzervativní strategie v roce 2012, se společnost za 5leté období, po splnění strategických cílů, dostane ke strategii agresivní. Při agresivní strategii je doporučena penetrace trhu, rozvoj trhu nebo rozvoj produktu.

5.4 Inovační matice – matice Ansoffova

Tabulka 11: Ansoffova matice

Trh	Nový	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace
	Stávající	Strategie penetrace trhu	Strategie rozvoje výrobku
		Stávající	Nový
		Produkt	

Zdroj: vlastní zpracování

Podle této matice se společnost v současné době nachází v kvadrantu penetrace trhu. Společnost má velice široký sortiment, takže vyšší tržby si jeho rozšířením jen těžko zajistí. Strategie diverzifikace je téměř nemožná a strategie rozvoje trhu po provedení finanční analýzy také není nejlepším řešením.

Pro společnost tedy bude nejlepší zvolit strategii penetrace trhu.

5.5 Matice TAS

Tabulka 12: Matice TAS

Faktory externí a interní analýzy		H	Penetrace trhu		Rozvoj trhu		Horizontální integrace	
			KV	CV	KV	CV	KV	CV
Příležitosti	Vstup na nové trhy	4	1	4	4	16	4	16
	Růst HDP	3	2	6	2	6	1	3
	Snižování sazby daně z příjmů	3	2	6	2	6	0	0
	Zlepšení image prostřednictvím sponzoringu	3	3	9	3	9	3	9
Hrozby	Potenciální konkurenti	4	4	16	3	12	3	12
	Zvyšování cen energií	2	3	6	3	6	1	2
	Zvyšování snížené DPH	2	2	4	2	4	0	0
	Růst cen materiálů	3	3	9	3	9	2	6
Silné stránky	Kvalita prodávaného zboží	4	4	16	4	16	4	16
	Poskytování doprovodných služeb	4	4	16	4	16	3	12
	Dobrá pověst podniku	3	4	12	3	9	4	12
	Kvalitní management	4	4	16	3	12	4	16
Slabé stránky	Ztrátový vlastní kapitál	2	4	8	3	6	3	6
	Podobné výrobky jako konkurence	1	4	4	3	3	2	2
	Malý prostor pro inovace	2	1	2	1	2	1	2
	Vysoká vytíženost managementu	1	2	2	1	1	4	4
Celkem				136		133		118

Zdroj: vlastní zpracování

Při sestavování matice se vychází z výsledků interní a externí analýzy. Ty jsou v matici ve sloupci pod písmenem H. Další váhy jsou stanoveny podle typu strategie.

Optimální strategii zvolíme podle nejvyššího dosaženého CV. Optimální strategie, v případě matice TAS, je strategie penetrace trhu.

6 KOREKCE VIZE, CÍLŮ, STRATEGIE, ZHODNOCENÍ PRÁCE

V úvodu strategické analýzy byly stanoveny vize a cíle, které se týkaly proniknutí na nový trh, zvýšení obrátu a zvýšení tržního podílu na trhu stávajícím.

Výsledkem analýzy, pomocí matice IE, byla agresivní strategie, ve které je pro podnik vhodná strategie penetrace trhu a strategie rozvoje trhu.

Matice SPACE, která pro rok 2012 udala konzervativní strategii, rovněž doporučuje agresivní strategii, tedy opět penetraci trhu a rozvoj trhu.

Ansoffova matice zase stanovila, že pro společnost by byla nejlepší strategie penetrace trhu.

Analýza provedená pomocí matice TAS už jen potvrdila verdikt Ansoffovy matice a taktéž doporučila strategii penetrace trhu.

Na základě získaných výsledků je jasné, že původní zvolená strategie nebyla správná a je potřeba udělat korekci vize a cílů. Proniknutí na trh není v současné době vhodný cíl. Podnik je příliš mladý a teprve se na stávajícím trhu „zabydluje“, proto by bylo nejlepší tento cíl odložit na neurčito, až bude podnik finančně stabilní a bude si moci zátěž, jako je průnik na nový trh, dovolit.

Prioritními cíly tedy zůstávají zvýšení tržeb a zvýšení tržního podílu, pro které je nejvhodnější strategie penetrace trhu.

7 BALANCED SCORECARD

Předchozí text byl věnován formulaci a výběru vhodné strategie. Stanovena byla strategie penetrace trhu a nejdůležitějšími cíli bylo určeno zvýšení tržeb a zvýšení tržního podílu podniku. Nástroj, který implementuje zvolenou strategii je Balanced Scorecard. BSC nenahlíží na zvolenou strategii pouze z finančního pohledu, ale zahrnuje další 3 hlediska. Těmi jsou zákaznické hledisko, interní hledisko a hledisko interního potenciálu. [13]

Finanční perspektiva

Tabulka 13: Finanční perspektiva

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Zvýšení tržeb	Meziroční růst tržeb o 0,5 – 1 %	Velikost tržeb z prodeje zboží v Kč
Zvýšení tržního podílu	Meziroční zvyšování tržního podílu o 5 %	Ovládnutí trhu vyjádřené v %

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Tabulka 14: Zákaznická perspektiva

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Udržení stávajících zákazníků	Udržení hlavních zákazníků	Počet zákazníků
Získání nových zákazníků		Uzavření smlouvy

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Tabulka 15: Perspektiva interních procesů

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Zvýšení prodejů	Meziroční zvyšování objemu prodejů o 2-3%, eventuální nábor nového zaměstnance	Zvýšení tržeb v Kč
Zrychlení procesů	Optimalizace procesů	Doba trvání obsluhy zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interního potenciálu

Tabulka 16: Perspektiva interního potenciálu

Cíl	Charakteristika cíle	Měřítko
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Sestavení harmonogramu školení v průběhu roku	Náklady na školení v Kč
Zvýšení motivace zaměstnanců	Jiný systém motivace, který povede ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a ke zkvalitnění jejich práce	Výsledky z průzkumů

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pečlivém prostudování výše uvedeného textu je více než jasné, že k dosažení cílů ve všech perspektivách musí být strategie nejen řádně implementována, musí být mapována rizika ohrožující výsledek strategie a korigována, ale všechny činnosti musí být prováděny co nejlépe, tedy co nejkvalitněji. Jakost se tedy prolíná celým spektrem probíhajících činností v podniku. Proto JAKOST bude hlavním tématem následujícího textu.

8 KVALITA A ŘÍZENÍ KVALITY

8.1 Pojetí kvality

České normy ISO 9000 charakterizují pojem jakost, kvalita jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Kvalitní výrobek či služba by měly splňovat tři atributy:

- bezvadnost,
- kvalitativní parametry,
- stabilitu.

Bezvadnost: Výrobek či služby by neměly mít žádné vady či nedostatky.

Kvalitativní parametry: Za kvalitní výrobek či službu bývá považován ten produkt, který nabízí lepší parametry – např. výkon, pohodlnost, životnost atd. Dalším důležitým prvkem je kvalita doprovodných služeb, které jsou zákazníkovi nabízeny s produktem. Jedná se především o montáž, servis, zajištění náhradních dílů apod.

Stabilita: Zejména v poslední době je nutné zabezpečit také stabilitu jakosti. Zajistit stabilitu lze buďto důslednou vstupní kontrolou, nebo lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho přípravy. V tomto případě se hovoří o řízení jakosti. [10]

8.2 Vývoj přístupů řízení jakosti

Vývoj pohledů na jakost prošel během dlouhé doby čtyřmi základními fázemi:

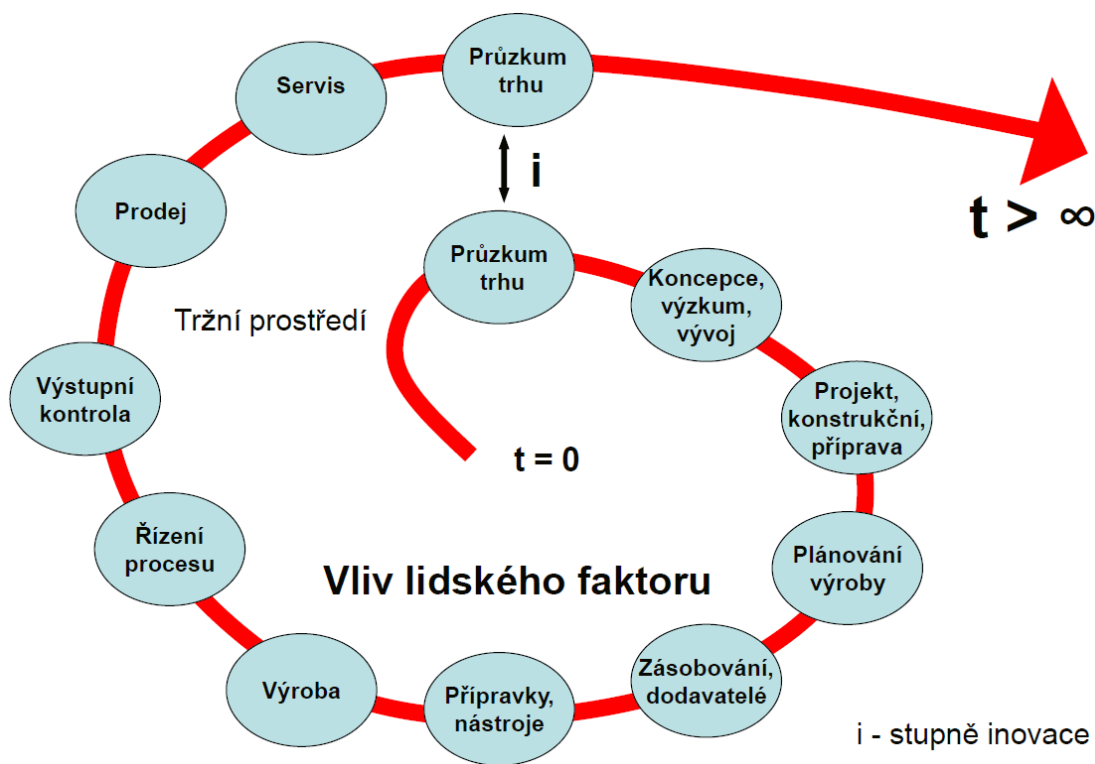
1. **fáze:** Technická bezvadnost – Tato fáze souvisela se vznikem a rozvojem průmyslu, kvalitní výrobek se vyznačoval technickou bezvadností. Začínají vznikat speciální útvary zaměřené na technickou kontrolu, vznikly také první technické normy. Postupem času normy přestávaly stačit k udržení úrovně jakosti a ta začala klesat.
2. **fáze:** Technická vyspělost – Tato fáze vznikla z důvodu zvyšujících se požadavků na technickou vyspělost výrobků. Výrobky se začaly porovnávat mezi sebou. V této době se začala prosazovat vědeckotechnická revoluce. Bezvadnost výrobku se začala spojovat s technickou vyspělostí.
3. **fáze:** Technicko-ekonomické hodnocení – V této fázi se kladl důraz také na náklady a na cenu výrobku. Hodnocení muselo být provázané. Hovořilo se tedy o „jakosti při určitém cenovém limitu“.

4. **fáze:** Současné pojetí jakosti – Jakost v tomto pojetí respektuje předcházející kritéria a k nim přidává další. Pohled na jakost je komplexnější a všestrannější. Jakost musí být zabezpečena u každé činnosti. Hovoří se tedy o „jakosti produkce“ V současné době se v pojetí jakosti objevuje i tzv. management znalosti. Znalosti a zkušenosti se využívají ke zvýšení výkonnosti a produktivity podniků. [12]

8.3 Juranova spirála jakosti

Činnosti uvedené v této spirále na sebe navazují a spirála se pohybuje směrem od minulosti do nekonečna. Stoupání spirály znázorňuje velikost dosaženého pokroku.

Obrázek 5: Juranova spirála jakosti



Zdroj: Jakost, styl života pro třetí tisíciletí

8.4 Systém řízení jakosti v podniku

Systém řízení jakosti je velmi důležitý, protože podniku zajišťuje stabilitu, podporu odbytu a ekonomické úspěchy. Struktura systému řízení jakosti je poměrně jednoduchá, viz obr 3.

Obrázek 6: Struktura systému řízení jakosti



Zdroj: *Jakost, styl života pro třetí tisíciletí*

8.4.1 Charakteristika systému řízení jakosti

1. Je přirozeným způsobem, jímž plánujeme a řídíme pracovní proces s cílem dosáhnout nejlepších výsledků – pokud je zjištěn nedostatek, je zapotřebí najít příčiny, učinit nápravu a sledovat, zda učiněná opatření jsou úspěšná
2. Systém je jednoznačně definován a dokumentován
3. Systém musí být v pravidelných intervalech podrobován vnitřním auditům a analýze vedení

Důležitým předpokladem pro zajištění kvalitních produktů je stanovení **politiky jakosti**. Ta spočívá v následujících bodech:

- stanovení strategických cílů jakosti,
- stanovení střednědobých cílů jakosti a nástrojů,
- stanovení činností zahrnutých do systému jakosti,
- vrcholové vedení podniku se přihlásí k odpovědnosti za jakost,
- zahájí soustavné vzdělávání a školení.

V každém podniku by měl existovat útvar řízení jakosti, který by byl nezávislý a zodpovědný pouze nejvyššímu vedení. Útvar řízení jakosti by neměl být ztotožňován s útvarem technické kontroly. Velmi důležitým krokem je také stanovení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých útvarů ve vztahu k jakosti. Dalším požadavkem kladeným na útvar řízení jakosti je archivace a uchovávání záznamů a dokumentování systému. Základem by měla být tzv. **Příručka jakosti**. [12]

8.5 Řízení kvality dle ISO norem

8.5.1 Zásady managementu kvality

Pro normy ISO řady 9000 obecně platí moderní zásady managementu, které vycházejí z praktických zkušeností předních evropských organizací tak, jak jsou definovány v modelu úspěšnosti EFQM (Evropská nadace pro management kvality). Na základě zkoumání principů kvality po celém světě bylo identifikováno osm zásad managementu kvality, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšení výkonnosti.

V normě ISO 9000 jsou tyto klíčové zásady managementu kvality charakterizovány následovně:

1. Zaměření na zákazníka

Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.

2. Vedení

Vedoucí osobnosti prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou lidé plně zapojit při dosahování cílů organizace.

3. Zapojení zaměstnanců

Lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.

4. Procesní přístup

Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

5. Systémový přístup managementu

Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů, jako systému, přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.

6. Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.

7. Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech

Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.

8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

Těchto 8 zásad managementu kvality tvoří základ norem na systémy managementu kvality v rámci souboru ISO 9000. [11]

8.5.2 Postup zavádění certifikátu ISO 9000

Před zavedením certifikátu musí firmy splňovat několik kritérií. Základní obecné požadavky jsou popsány v normě ISO 9001. Musí být přesně definované a stanovené procesy ve firmě. Hlavní stanovený proces musí vést k realizaci projektu. Podpůrné procesy musí vést k řízení a zajišťování servisu. Při auditu musí být systém zavedený a používáný všemi zaměstnanci. [11]

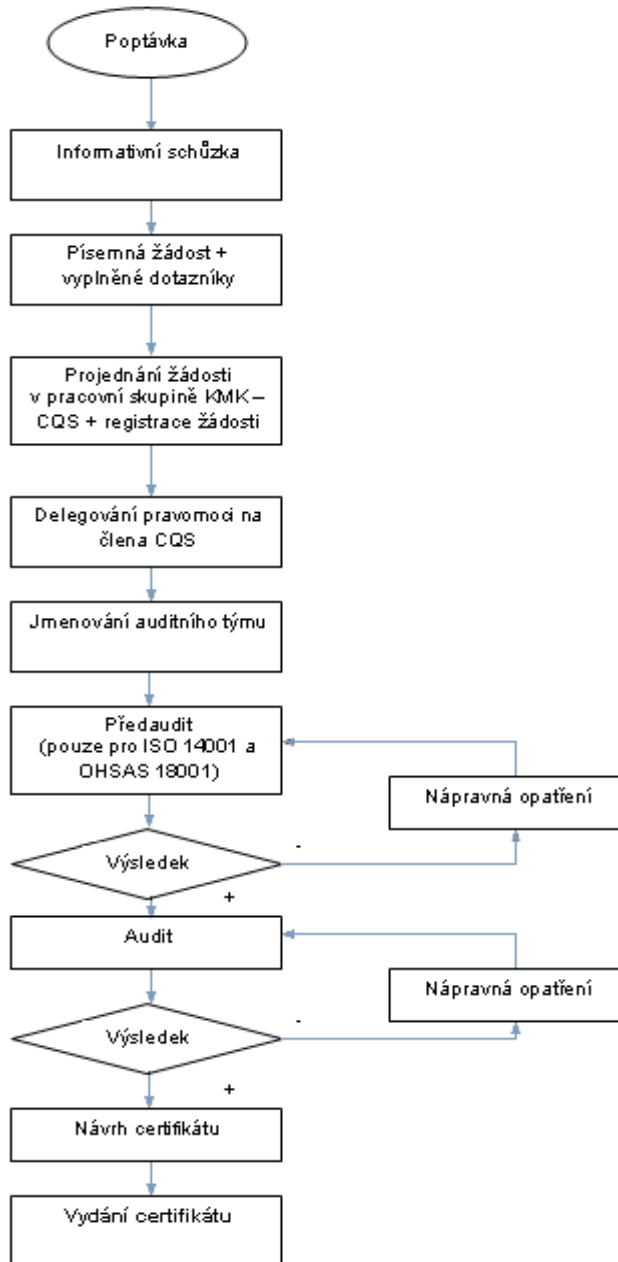
Certifikát vydává firma, která je akreditovaná státem a splňuje normu ČSN EN ISO/IEC 17020. Vše kontroluje státní orgán Český institut pro akreditaci (ČIA). Certifikace začíná tím, že klient si podá žádost o certifikaci. Dalším krokem je vlastní provedení certifikačního auditu. V praxi to znamená, že hned na místě proběhne kontrola a přezkoumání dokumentace, aby se zjistilo, zda nejsou nějaké odchylky. Podle normy musí firma mít 6 povinně dokumentovaných postupů:

1. Řízení dokumentace
2. Řízení záznamů
3. Provádění interního auditu

4. Řízení neshodného produktu
5. Řízení opatření k nápravě
6. Řízení preventivních opatření

Po provedení vlastního auditu se vydá Auditní zpráva a do 14 dnů se rozhodne, zda je firma vhodná k tomu, aby dostala certifikát. Platnost certifikátu trvá 3 roky a firma musí podepsat smlouvu, že nejméně 1x za rok bude provádět certifikační dozory. [11]

Obrázek 7: Grafické znázornění postupu certifikace



Zdroj: www.iso.cz

8.5.3 Normy ISO

ISO je zkratka pro International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci). Tato mezinárodní síť organizací se sídlem v Ženevě a s více než 157, členy koordinuje uspořádání a publikování schválených norem.

Skupina ISO norem je velmi široká a zkratka ISO nám sama o sobě neříká, čím se norma zabývá, k přesnému označení slouží číselný kód (např.: ISO 9001, ISO 9004). Mezinárodní normy (ISO) jsou přejímány do norem evropských (EN ISO) a národních. V České republice je jediným orgánem, oprávněným k vydávání norem, Český normalizační institut. Česká norma má označení ČSN. [11]

ISO 9000

ISO 9000 je řada norem týkající se **systemu řízení kvality**. Nejznámější norma, podle které se provádí vlastní certifikace, má označení ISO 9001, avšak veřejnost a firmy začaly pro zjednodušení (i když nepřesně) používat označení ISO 9000. Normy označené ISO 9001 mají ve všech zemích zcela shodné znění a požadavky, proto má certifikát mezinárodní platnost.

Norma ISO 9001 je univerzální normou a pokrývá veškeré obory podnikání, výrobu i služby. Nejčastějším motivem pro získání certifikátu ISO 9001 je požadavek zákazníka - odběratele nebo zadavatele výběrového řízení. Zavedení systému řízení jakosti firmě přinese také zvýšení efektivity řízení, zlepšení organizace, zvýšení morálky ve společnosti a zejména zkvalitnění výroby a uspokojování svých zákazníků - tj. vyšší zisk a podíl na trhu.

System platných norem řady ISO 9000 je strukturován následovně:

- ČSN EN ISO 9000:2008, Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2001, Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2001, Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti [11]

ISO 9001

ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků. Je to určitá norma požadavků, co by měly firmy dělat pro to, aby zajistily shodu, je to určitý druh definování procesů. A to jak hlavních, které slouží přímo k realizaci, tak i podpůrných, kam patří řízení kontroly, zajišťování servisu atd.

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2001 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace. [11]

8.5.4 Přínosy zavedeného systému

- Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti
- Zvýšení hodnoty organizace
- Zlepšení image organizace
- Snížení organizačních nákladů
- Lepší úspěšnost ve výběrových řízeních
- Zvýšení exportních možností
- Efektivnější alokace zdrojů
- Aplikace principu neustálého zlepšování
- Podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod
- Zvýšená ochrana dat a informací
- Lepší interní komunikace
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců [11]

8.6 Nástroje řízení kvality

Management jakosti využívá velké množství nástrojů, mezi nejvíce povědomé nástroje řízení jakosti patří tzv. sedm základních jednoduchých nástrojů řízení jakosti (Seven Quality Control Tools). Tyto nástroje našly využití zejména v operativních činnostech výroby výrobků i poskytování služeb.

Po druhé světové válce vzniklo tzv. 7 starých nástrojů. Tyto jednoduché a přehledné nástroje slouží především pro sběr, zpracování a analýzu údajů pro potřeby operativy. Konkrétně se jedná o:

- kontrolní tabulku,
- vývojový diagram,
- diagram příčin a následků,
- histogram,
- Paretův diagram,
- bodový diagram a
- regulační diagram. [6], [14]

Kontrolní tabulky nebo **záznamníky** jsou jednoduché nástroje ve formě tabulek nebo formulářů, ve kterých shromažďujeme údaje o procesu a jeho možném zlepšení. Struktura a organizace sběru dat silně ovlivňuje kvalitu a včasnost získaných informací.

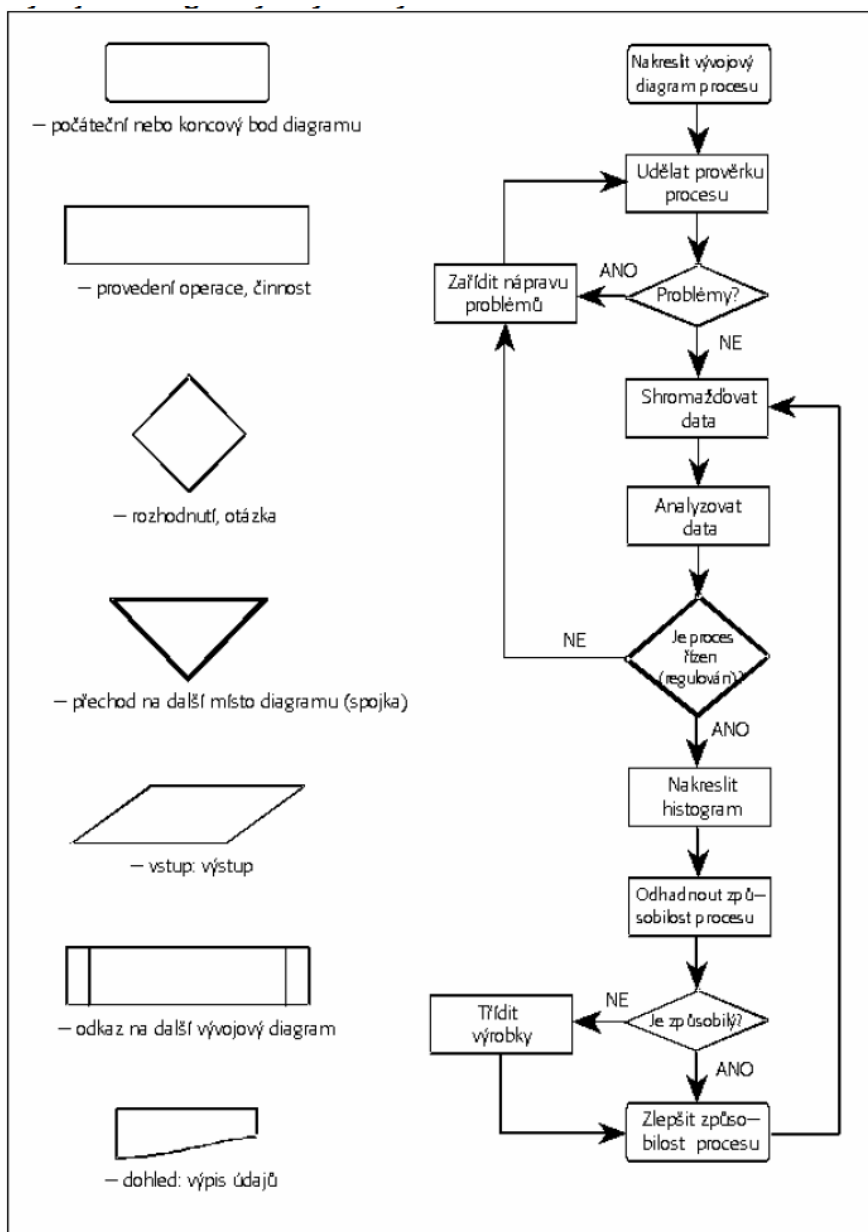
Vývojový diagram (viz Obr. č. 6 - Grafické symboly pro vývojové diagramy a příklad vývojového diagramu) se využívá pro analýzu procesů, kdy je nutné přesně vymezit jeho začátek i konec. Výhodná názornost postupu a identifikace problémových míst, případně určení nadbytečných činností, se může změnit v nevýhodu u složitějších procesů, kdy diagram může vést k přílišnému zjednodušení.

Diagram příčin a následků nebo též **diagram rybí kostry** zjednodušeně graficky znázorňuje vztah jednotlivých příčin daného problému, tzn. faktory, které ovlivňují zkoumaný výsledek např. kvalitu výrobku.

Dalším grafickým nástrojem jsou **histogramy**, které zobrazují pozorované četnosti určitého jevu, většinou ve formě sloupcového diagramu.

V managementu jakosti našel své využití i tzv. **Paretův princip**. Transformací na tuto problematiku znázorňuje vazbu, že většina problémů s jakostí je způsobena jen několika faktory. Pro znázornění se využívá diagram pomocí sestavení Lorenzovy součtové křivky, kde se sledují jednotlivé příčiny a kumulovaně jejich hodnocení (např. četnost) za dané období. Využití této analýzy je především při opatřeních pro snižování ztrát způsobených závadami.

Obrázek 8: Grafické symboly pro vývojové diagramy a příklad vývojového diagramu



Zdroj: Malý metodický průvodce – Pomocník při řešení problémů a zlepšování kvality procesů. Dostupné z WWW: <http://www.inovacedmt.fs.cvut.cz/studijni_materialy/4_metodicky_pruvodce.pdf>

Díky **bodovému diagramu** můžeme znázornit vzájemnou závislost dvou proměnných – vysvětlující a vysvětlované – a zjistit o jaký typ závislosti se jedná, příp. jde-li o nezávislost. Využívá se v tzv. regresní a korelační analýze.

Regulační diagram zobrazuje vývoj sledovaného faktoru v čase. Umožňuje sledovat jeho časový vývoj a prostřednictvím určené horní a dolní meze tolerance určit body, kdy přesáhl tyto meze.

V období 70. let 20. století byly vyvinuty nové doplňující nástroje respektující zavedení týmové práce. Tyto nástroje mají sloužit především pro zvýšení efektivity rozhodování manažerů. Přehled **sedmi nových nástrojů řízení kvality** uvádím v následující tabulce.

Tabulka 17: Přehled sedmi nástrojů managementu

Nástroj	Aplikace
Diagram afinity	seskupení a utřídění velkého počtu nápadů a informací k danému tématu do logických skupin
Relační diagram	určení vztahů příčina-následek mezi jednotlivými informacemi směřující k identifikaci klíčové příčiny
Stromový diagram	znázornění souvislostí mezi tématem a jeho skladebnými prvky rozkladem na jednotlivé úrovně
Maticový diagram	identifikace vzájemných souvislostí mezi různými dimenzemi problému
Analýza maticových dat	odhalení skrytých vztahů v maticovém diagramu
Rozhodovací diagram	identifikace potenciálních problémů, které by mohly při řešení situace nastat
Síťový diagram	určení logické a časové posloupnosti jednotlivých kroků řešení problému

Zdroj: Jednoduché nástroje řízení jakosti II – Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004. Dostupné z WWW: < http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_nastroje-rizeni-jakosti-2.pdf.>

Společnost UNIBRICK žádný z vyjmenovaných nástrojů řízení kvality nepoužívá. Vzhledem k tomu, že je firma „malá“, domnívám se, že tyto nástroje nejsou pro zajišťování kvality jejich zboží a služeb potřeba. Neznamená to ale, že by společnost nedbala na kvalitu svých produktů, jen používá jiné nástroje. Jedná se hlavně o pracovní postupy. Z laického pohledu se dá říct, že pracovní postupy má společnost UNIBRICK prakticky na všechno. Od způsobu zajištění dopravy, přes přejímku, až k postupu

naskladnění a k návodu zaúčtování tržeb apod. Jako příklad uvedu několik základních, které mi byly dány k dispozici.

8.7 Technicko-pracovní postupy společnosti Unibrick s. r. o.

8.7.1 Návod na vytvoření čárového kódu

Tento postup se používá u zboží, které čárový kód nemá a musí se tedy uměle vytvořit.

Nejprve si ve skladových zásobách musí zaměstnanec seřadit veškeré zboží podle čárového kódu - především stavebniny a oděvy nebo obuv. Tak zjistí, které zboží má poslední vytvořený umělý čárový kód. Zjistí si název výrobku, který má tento poslední kód a pak v katalogu zboží s posledním umělým čárovým kódem toto zboží najde. Čárový kód si okopíruje a na internetových stránkách www.gs1cz.org vytvoří čárový kód. Ten je vždy třináctimístný.

8.7.2 Návod na zaúčtování denní tržby

Zaměstnanec musí v počítači vybrat datum, ke kterému chce denní tržbu zaúčtovat, tzn. označí si příslušné prodejky. Po označení prodejek si vytiskne seznam prodejek, zadá „zaúčtovat“ a označí si hotovostní pokladnu. U té musí určit, o kterou pokladnu se jedná, protože na prodejně se nacházejí dvě pokladny. Pak si zadá „Předkontaci“, kde se musí nacházet příslušný účet pro tržby a správné DPH.

8.7.3 Podmínky dopravy materiálu

Pokud chce zákazník dopravit materiál na jím určené místo, existuje spousta faktorů, ke kterým je potřeba přihlídnout při stanovení ceny za dopravu.

Cesta tam i zpět je ohodnocena na 24 Kč s DPH, za skládání rukou je to 102 Kč s DPH. Pokud je doručován materiál s cenou nad 8 000 Kč včetně DPH je skládání zdarma, u materiálu dražšího než 18 000 Kč včetně DPH je zdarma doprava i skládání.

U tohoto postupu mě zarazilo, že se zde cena neodvíjí podle počtu kilometrů doručovaného zboží a materiálů. Jsem tedy toho názoru, že tento postup byl vytvořen v začátcích fungování firmy, kdy opravdu nezáleželo na počtech kilometrů z důvodu přilákání zákazníků. Bohužel se tento postup s největší pravděpodobností neaktualizoval.

Poskytovány jsou také slevy. Při jednorázovém nákupu materiálu v hodnotě nižší než 29 990 Kč včetně DPH je poskytnuta sleva 5 %. Při jednorázovém nákupu materiálu v hodnotě vyšší než 29 990 Kč včetně DPH činí sleva 7 %.

8.7.4 Naskladnění materiálu

Tento postup obsahuje čtyři kroky:

První krok: Vytvoření skladové karty

Název musí být srozumitelný, aby nedocházelo k nejasnostem v prodeji. Je potřeba vyplnit co nejvíce informací o zboží (katalogový název, čárový kód, měrné jednotky, atd.)

Druhý krok: Vložení skladové karty do skladových zásob

Materiál je důležité umístit do odpovídajícího skladu. Nesmí se zapomenout na vyplnění kolonky „Pojistné zásoby“, aby nedocházelo k nulovým stavům zásob ve skladu.

Třetí krok: Nastavení cen

V tomto kroku se počítá prodejní cena.

Čtvrtý krok: Vlastní naskladnění

Zde se vyplní už jen počet a karta se uloží.

Nákupní cenu poté doplní fakturantka podle přijaté faktury.

8.8 Výklad požadavků norem na manažerské systémy kvality – obchodní činnost

Tato oblast je vyžadována zejména QMS. Smyslem zabezpečování jakosti v obchodních činnostech je [10]

- co nejpřesněji zjistit požadavky, představy a očekávání zákazníka;
- tyto požadavky odpovědně prověřit;
- uzavřít obchodní smlouvu na dodávku výrobků a/nebo služeb;
- všechny relevantní informace sdělit příslušným realizačním útvarům či pracovníkům;
- reagovat na změny smluv a pružně a důsledně je promítat do realizačních procesů;

- řešit případné reklamace a stížnosti zákazníků;
- podporovat komunikaci se zákazníky.

Zjištění požadavků zákazníků. Nejčastější problém nastává v případě, kdy se nepřesně určí nebo nedostatečně či nesprávně zachytí požadavky zákazníků. Riziko nepřesné reflexe je proměnlivé – minimální je u rutinních dodávek pro stálého odběratele a vysoké riziko bývá u požadavků nových zákazníků nebo u nových požadavků dosavadních zákazníků. Pro snížení rizika se mohou zavést tato opatření [10]:

- Dodavatel se může opírat o technické **normy** nebo může vydávat **katalog výrobků** (odběratel se při objednávce odkáže na danou normu nebo výrobek v katalogu).
- Obdobnou úlohu plní i technické specifikace (projekty, výkresy atd.) nebo (zpravidla zapečetěné) **vzorky**, na kterých se dohodnou zákazník s dodavatelem.
- Další pomůckou může být formalizovaný **dotazník (checklist)**, který rozebírá všechny podstatné informace, které jsou potřebné pro vývoj a realizaci produktu. Dotazník lze použít kdykoliv při projednávání obchodních případů a může se přizpůsobit charakteru produktu (designu, barvy, obalu, dodacích podmínek, rozměrů atd.).

Neměly by být vynechány ani požadavky na obaly, kompletační díly, vybavení dodávky doprovodnou dokumentací (atesty, certifikáty, revizní zprávy apod.), požadavky na záruky, určení místa dodání, termíny dodávek, platební podmínky apod. Doporučuje se v případě nových komplikovaných zakázek ve smluvních vztazích vymezit partnery (na straně zákazníka i dodavatele) pro obchodní jednání a pro technické záležitosti. [10]

Vzhledem k rozsáhlému sortimentu, který společnost Unibrick nabízí, pochopitelně katalogy materiálů od svých dodavatelů pro zákazníky má k dispozici. K materiálům, kde existuje více druhů, je možnost nahlédnout samozřejmě i do vzorků, k lepšímu přiblížení. Veškerý sortiment je také k nalezení na webových stránkách. Je rozdělen do přehledných skupin, kde si i nový návštěvník stránek lehce najde, co potřebuje. Ukázku katalogu i vzorků je možné prohlédnout si v příloze.

Formalizovaný dotazník společnost používá zřídka, cca jednou ročně. E-mailem rozesílá dotazníky svým zákazníkům, kteří při nákupu zanechali svojí e-mailovou adresu. Průměrná návratnost dotazníků se pohybuje v rozmezí 10 % až 14 %.

Dotazování, tentokrát osobní, firma provádí v rámci Nepomucké pouti, kdy pořádá takový menší veletrh. Svým dodavatelům umožní v areálu společnosti postavit si stánky a díky doprovodnému programu přiláká spousty lidí. To využije i k vlastnímu průzkumu. Díky osobnímu dotazování je návratnost podstatně vyšší než u dotazování prostřednictvím e-mailů.

Norma ISO 9001 kromě co nejuplnějšiho vymezení požadavků zákazníkem vyžaduje, aby organizace dále doplnila požadavky, které zákazník neuvedl, ale vyplývají ze zamýšleného použití, včetně požadavků zákonů a předpisů vztahujících se k produktu atd. [10]

Přezkoumání nabídky do tendru, objednávky, smlouvy. Před potvrzením objednávky či uzavřením smlouvy je třeba přezkoumat, jestli požadavky na výrobek/službu jsou specifikovány jednoznačně. Následně se musí prověřit schopnost organizace dané požadavky splnit. Stejně tak je třeba prověřit zabezpečení zakázky příslušnými materiály a provozními kapacitami. [10]

Je důležité uvážit i termínové a cenové požadavky, nároky na vybavení dodávky certifikáty jakosti atd. Norma ISO 9001 vyžaduje vést záznam o provedeném přezkoumání. Dané přezkoumání je povolené jak v klasické „papírové“ podobě, tak i v elektronické. [10]

V případě telefonické objednávky, musí být požadavky zákazníka potvrzeny organizací dříve, než je organizace přijme podle normy ISO 9001. [10]

Pokud se objednávky vyřizují po internetu, měla by být zvýšená pozornost zveřejňovaným informacím o nabízených produktech, podle nichž zákazníci objednávají. [10]

Ve společnosti Unibrick jsou 4 pracovníci, kteří vyřizují objednávky. Veškeré požadavky se zadávají do počítače. Pracovník má tak snadnou kontrolu, zda dokáže požadavek zákazníka uspokojit. Jde hlavně o požadovaný materiál a jeho množství a také o dodací možnosti a termíny. Při zadání objednávky do systému společnosti může pracovník na první pohled vidět, zda je požadovaný materiál na skladě a zda je ho dostatek. Případě, že ne, doobjedná se. To stejné platí i o dodání materiálu a o termínu dodání, vše se totiž zaznamenává do rozvozevého plánu, aby nedošlo k příslibení dodání dvou zakázek v jeden okamžik.

Obchodní smlouva. Nedílnou součástí obchodních ujednání musí být i co nejpřesnější vymezení jejího předmětu, včetně kvalitativních parametrů. Smluvně může být dohodnuto, že se zákazník chce účastnit vybraných zkoušek výrobku, dále to může být způsob balení, konzervace, vybavení dodávky protokoly o její jakosti atd. Tyto požadavky mohou být standardizovány a uvedeny v samostatných podmínkách dodávek. [10]

Změny smluv. Pokud se změní původně dohodnuté smluvní podmínky, opětovně se přezkoumává možnost jejich splnění, případně provedení změn v dokumentaci a informování zainteresovaných pracovníků. [10]

Komunikace se zákazníkem. Nedílnou součástí kvalitně fungujících obchodních útvarů dodavatele je zabezpečení vhodných komunikačních vztahů vůči zákazníkům (např. informování zákazníků o nabídce výrobků/služeb, zabezpečení podmínek pro pružné jednání a vyřizování dotazů, možnosti reklamování). Z toho důvodu organizace často zřizují webové stránky, případně zelené informační linky či kontaktní (call) centra. [10]

V dnešní době je v komunikaci se zákazníkem nezbytností vlastnit webové stránky, proto ani společnost UNIBRICK není pozadu. Své stránky pravidelně aktualizuje nejen ohledně svého rozrůstajícího se sortimentu, ale i ohledně rozšiřování nabízených služeb. Kontaktní telefonická linka také není výjimkou, funguje podle otevírací doby, která je u telefonního čísla uvedena. Další možností, jak komunikovat se zákazníkem je e-mailová adresa, na kterou mohou zákazníci posílat své objednávky, dotazy či stížnosti.

Řešení reklamací a stížností. Priorita každé firmy je eliminace reklamací, přesto je užitečné mít k dispozici reklamační řád, který by měl určovat zejména [10]:

- odpovědné místo (gestora) za kompletní vyřízení reklamace,
- stanovisko k oprávněnosti reklamace (buď od útvarů managementu kvality, nebo expedice),
- stanovení odpovědnosti za řešení reklamace – referent prodeje, vedoucí prodejního oddělení, reklamační komise atd.,
- formální stránka vyřizování reklamace – termíny, dokdy je třeba odpovědět, autorizace překladu (zahraniční reklamace), řeší-li se reklamace výrobou či dodáním nových výrobků atd.,

- určení odpovědnosti za provádění analýz reklamací a vyhodnocování poznatků z reklamací, informování kompetentních míst atd.

Zabývat se stížnostmi není v praxi snadné. Za prvé není jasná definice „stížnosti“ a za druhé stížnosti se v praxi těžko zachycují. Osvědčuje se pracovat se stížnostmi např. u obchodních zástupců, neboť stížnosti zákazníků mohou být jistou předzvěstí určitých problémů, popř. i reklamací. [10]

Společnost UNIBRICK reklamace nepodceňuje a věnuje jim velkou pozornost. Společnost do této doby neměla žádný reklamační řád. V současné době ale vedení společnosti reklamační řád vytváří. Vše by mělo být evidováno v počítačovém systému společnosti. Záruční lhůta je zde různá, s ohledem na druh zboží, a je tedy v rozmezí od dvou do třiceti let (střešní krytiny). U průběhu reklamace záleží na tom, jaký produkt je reklamován. Pokud se jedná o zboží se zanedbatelnou nebo nízkou hodnotou, ihned se vymění za nové. U hodnotnějšího zboží probíhá reklamační řízení. Zákazník vyplní reklamační formulář, který společnost UNIBRICK prostuduje. Následně společnost UNIBRICK vyplní reklamační formulář dodavatele, který zboží vyrobil. Do jednoho měsíce dodavatel informuje společnost o výsledku reklamace. Ta tento výsledek oznámí zákazníkovi.

Odlišný postup reklamace probíhá u stavebních materiálů, jelikož je zde problém s přenosem vadného zboží. Například použité vápno na omítce těžko zákazník přinese reklamovat do prodejny. Zákazník tedy vyplní reklamační formulář, na jehož základě podá reklamační formulář společnost UNIBRICK u dodavatele reklamovaného materiálu, a tím starost s reklamovaným materiálem pro společnost končí. Dodavatel totiž vyšle pověřenou osobu za zákazníkem, aby daný problém prošetřil. Reklamační řízení tedy probíhá přímo mezi dodavatelem a zákazníkem.

8.9 Customer Relationship Management (CRM)

Existuje nepřehledné množství definic k charakteristice CRM, ale všechny se shodují v jednom – základem k CRM je maximalizace spokojenosti zákazníka. CRM ovlivňuje následující oblasti podniku:

- marketing (segmentace, zacílení, pozicování, hodnota zákazníka, udržení zákazníka, cena a profitabilita, zákaznická loajalita),
- prodej (účetní, manažer prodeje, automatizace prodeje),

- servis a podpora (call centrum, samoobsluha, řízení kvality),
- IT/IS (dolování dat, internet, datový sklad, software, e-komerce).

Každý podnik, který se rozhodne implementovat CRM, musí být schopen:

- identifikovat své zákazníky,
- rozlišit zákazníky jeden od druhého,
- vstoupit s nimi do interaktivního kontaktu,
- přizpůsobit své výrobky, služby a servis individuálním potřebám zákazníka.

Aby mohl podnik pracovat s informacemi od svých zákazníků a analyzovat jejich požadavky, potřeby i možná zlepšení, musí tyto informace někde ukládat.

K technickému řešení CRM lze přistupovat různými možnostmi:

- zakoupením licencovaného softwaru,
- vývojem softwaru na míru,
- hostované aplikace,
- marketingové agentury.

Každá možnost má své výhody a nevýhody, které musí společnost vyhodnotit a podle toho se rozhodnout, která je pro ni nejvýhodnější. Hlavními měřítky zde bývá cena a doba zavádění.

Společnost Unibrick CRM nevyužívá. Je to hlavně z toho důvodu, že jakákoli možnost technického řešení CRM je pro ni příliš nákladná, ať zakoupení licencovaného softwaru, vývoje softwaru na míru nebo pomocí marketingové agentury. Společnost je příliš mladá, před čtyřmi roky ve výsledku hospodaření vykazovala ztrátu a zatím nemá finanční prostředky na to, aby mohla CRM implementovat.

V současnosti si společnost vede pouze evidenci svých zákazníků – základní údaje o nich s telefonními čísly a e-mailovými adresami. Společnost je tedy schopna identifikovat pouze ty zákazníky, kteří ji zanechali své údaje. Ostatní, bohužel, „nezná“. Co se týká schopnosti určit požadavky zákazníků, to společnost dokáže pouze na základě dřívějších objednávek, což může být zavádějící, jelikož se požadavky zákazníků průběžně mění. V příloze je na ukázkou přiložena UNI-KARTA.

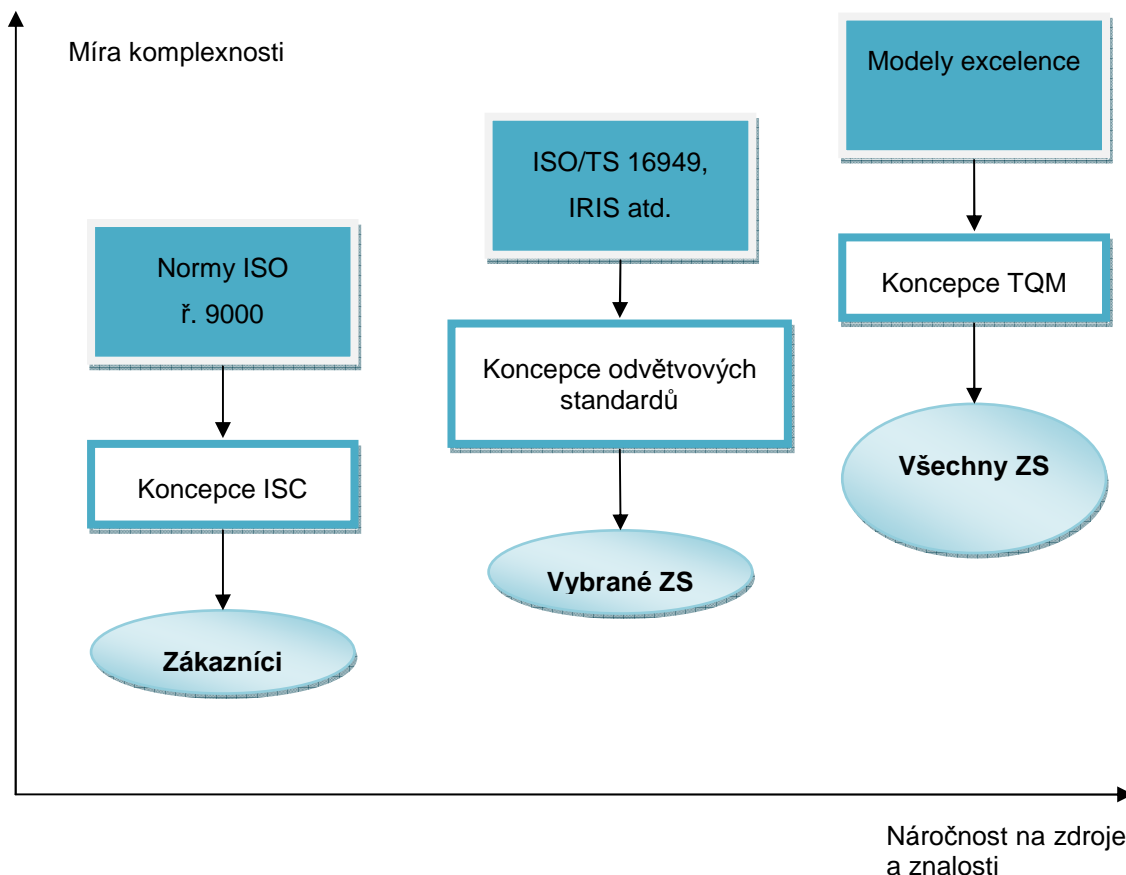
8.10 TQM

Vzhledem k různorodé povaze podnikatelských činností, požadavků podnikatelských subjektů na řízení kvality i zapojení neziskového a veřejnoprávního sektoru do hodnocení a sledování jakosti, se postupně vyvíjely různé koncepce managementu jakosti. V současném vývoji lze vymezit 3 základní koncepty:

- koncepce odvětvových standardů,
- ISO,
- Total Quality Management.

Jednotlivé způsoby řízení se od sebe liší, mimo jiné, také měrou komplexnosti řízení, požadavků na zdroje, znalostmi zúčastněných zaměstnanců i zainteresovanými cílovými subjekty systému (ZS). Na následujícím obrázku jsou znázorněny jednotlivé koncepce se zohledněním předchozích faktorů odlišnosti.

Obrázek 9: Koncepce managementu jakosti



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2011 podle Nenadál, s.42

TQM (Total Quality Management), neboli komplexní management kvality, představuje takový způsob řízení kvality, který vede k zapojení všech pracovníků v organizaci i zainteresovaných subjektů v transformačním procesu (např. dodavatele materiálů, komponentů, služeb, distributorů), a to s cílem naplnění potřeb a očekávání zákazníků. [2] Tato koncepce v sobě nezahrnuje pouze fázi plánování a projektování zabezpečení kvality, ale dotýká se všech útvarů i zaměstnanců v organizaci. Úkolem je řízené zabezpečení kvality, která je dostatečně a jasně definována a garantována, takže každý přesně pozná, kdy daný výrobek resp. služba odpovídá a kdy ne.

Z pohledu organizace zahrnuje řízení kvality několik stádií:

1. operativní řízení kvality, kdy se organizace zaměřuje na hodnocení nesouladu konečného výrobku s normou, je zaměřené na kontrolu a provádění rychlých oprav
2. zabezpečení kvality, jako další vývojový stupeň, se snaží neustálým zlepšováním preventivně zasahovat proti vzniku nesrovnalostí a neshod v kvalitě, orientuje se na projektování a přípravu výroby
3. komplexní řízení kvality je pak navazujícím vývojovým stupněm na zabezpečení kvality a zainteresovává na kvalitě výstupu všechny zúčastněné subjekty.

8.10.1 Základní principy TQM

Základní filosofie komplexního řízení kvality zaměřuje směřování všech činností podniku na neustálé zlepšování kvality a orientaci na zákazníka. Cílem zavedení principů řízení kvality je vytvoření vhodné atmosféry podniku, tzv. kultury kvality. Základními principy TQM jsou:

1. orientace na zákazníka
2. neustálé zlepšování
3. účast všech
4. sociální ohleduplnost

Z hlediska TQM chápeme zákazníka nejen jako konečného spotřebitele firemních produktů, ale každého, komu odevzdáme výsledky své práce. V rámci řízení kvality musí veškeré činnosti být formovány a regulovány s ohledem na potřeby a přání zákazníka. Kvalitu proto chápeme z širšího hlediska, jako výsledek uspokojení požadavků zákazníka.

Zaměřením na neustálé zlepšování vlastní činnosti lze dosáhnout stabilního ekonomického růstu a dělat věci dobře hned napoprvé. Jakost je v organizaci chápána nikoliv jako konkrétní cílový stav, ale dynamicky se měnící kategorie.

K dosažení funkčního systému TQM je nutné, aby se do snahy uspokojovat potřeby zákazníků zapojily všechny úrovně řízení i produkce (všichni zaměstnanci). Soulad zainteresovaných subjektů s naplňováním kvality je nutným předpokladem dosažení efektivnosti TQM.

S tímto souvisí i poznání firem, které respektují principy TQM, že jejich produkce není osamocenou v prostoru, ale zasahuje a ovlivňuje i své širší i užší prostředí, a tím pádem mají odpovědnost k vlastním zaměstnancům i svému okolí. [9]

Hlavními důvody zavedení TQM nalézáme ve:

- snižování nákladů vzniklých neshodou výrobků s danou kvalitou,
- zlepšování služeb zákazníkům,
- dělat věci správně,
- zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Při konzultacích ve společnosti UNIBRICK jsem se ptala, zda se jednatelé v řízení společnosti snaží aplikovat TQM. Na moji otázku mi bylo odpovězeno, že ne. Společnost při svém řízení zajímají hlavně výsledky hospodaření a splnění plánu. V praxi to funguje tak, že na každý měsíc je naplánovaný určitý obrat a zisk. Pokud ho společnost nedosáhne, analyzuje důvod, proč tomu tak je. Při překročení plánu dostávají zaměstnanci odměnu, která je předem stanovena v procentech.

Při své analýze jsem ale došla k závěru, že společnost k řízení TQM využívá, i když ne úmyslně. Splňuje totiž všechny základní principy:

Na zákazníka se společnost orientuje, nikdo jiný jí totiž vyšší tržby, resp. zisk nepřinese. Všechny své činnosti se snaží dělat k maximální spokojenosti zákazníka.

Společnost UNIBRICK se snaží neustále zlepšovat. Nepřetržitě rozšiřuje svůj sortiment nejen do hloubky, ale i do šíře. Co se týká doplňkových služeb zákazníkům, společnost vymýšlí a poskytuje zákazníkům čím dál více služeb. Za dobu, kdy se řízením společnosti zabývám, cca 1 rok, přibylo několik velice důležitých služeb. Mezi ty nejdůležitější patří Centrum míchání barev, kde pracovníci na počkání zákazníkovi

namíchají přesně takový odstín barvy, jaký zákazník požaduje. Další službou, kterou společnost rozšířila svoji nabídku, je tzv. Tržnice. Ta je zřízena na webových stránkách společnosti. Kdokoli zde může zveřejňovat inzeráty, jak se svojí poptávkou po stavebninách, tak i se svojí nabídkou zbylých stavebnin. Novinkou je také poradenství a rozpočty. Zákazník dodá projektovou dokumentaci a požadavky na materiál a pracovník společnosti zpracuje několik návrhů v různých cenových hladinách. Jednotlivé návrhy poté podrobně probírá se zákazníkem, hlavně ohledně výhod a nevýhod daných materiálů.

Dalším principem, který společnost splňuje, je účast všech. Jak jsem popsala výše, na každý měsíc je stanoven plán, který se snaží všichni dodržet. Hlavním důvodem jsou odměny, které zaměstnanci dostávají v případě překročení plánu. Tento motiv k zainteresovanosti všech zaměstnanců je nejsilnější pákou téměř ve všech podnicích.

Posledním principem je sociální ohleduplnost. Společnost Unibrick se snaží vybírat zboží a materiály od těch dodavatelů, kteří jsou schopni vyrábět i s vlastnictvím certifikátu normy ISO 14000, tedy produkují své výrobky s ohledem na životní prostředí.

Na základě těchto „důkazů“ jsem toho názoru, že společnost Unibrick využívá ve svém řízení koncept Total Quality Managementu.

8.11 Modely úspěšnosti

Na rozdíl od koncepce odvětvových standardů a norem ISO nemá model TQM preskriptivní formu, tj. jednotlivé prvky nejsou předepsány kapitolami příslušných standardů. Pro přesnější formulaci TQM a zvládnutí jeho přístupů a zásad se proto vytvořily určité modely tzv. modely excelence (modely úspěšnosti). Mezi nejznámější patří:

- model Demingovy ceny za jakost (Japonsko),
- model americké Národní ceny Malcolma Baldrige,
- model Evropské nadace pro management jakosti - EFQM,
- model stavebních bloků (např. Politika jakosti Evropské unie).[3, s. 46]

V Evropě je dominantním modelem EFQM model Excellence. Na základě tohoto modelu jsou oceňovány organizace Evropskou cenou za jakost a národními cenami za jakost.

Obrázek 10: EFQM model



Zdroj: Národní cena 2011 [online]. 2011 [cit. 2011-11-20]. EFQM Model. Dostupné z WWW: <<http://www.narodnicena.cz/>>.

Tento model vznikl v roce 1991 na základě výsledků analýzy způsobů řízení nejlepších firem v Americe a v Japonsku. Neustále se aktualizuje a dnes se řadí mezi moderní metody řízení výkonnosti firmy.

Základním principem je sebehodnocení organizace na základě stanovených pravidel a určení oblastí, ve kterých je firma excelentní, a na které by se měla zaměřit. Model v sobě zahrnuje vazbu mezi vedením a výsledky organizace. Základní rámec tohoto modelu obsahuje 9 kritérií (viz Obr. č. 5) s následujícími charakteristikami:

„Kritérium 1: Vedení

Je orientováno na to, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování mise a vize firmy, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak jsou tyto hodnoty implementovány prostřednictvím vhodných aktivit a chování řídicích pracovníků. Rovněž jsou sledovány procesy angažování v rozvoji systémů managementu ve firmě, v rozvoji vztahů se zainteresovanými stranami i vztahů s vlastními zaměstnanci.

Kritérium 2: Politika a strategie

Zde se klade důraz na postupy toho, jak firma implementuje svou vizi a misi díky jasně formulované strategii orientované na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran rozpracované do politiky, plánů, cílů a procesů. Podněty pro rozpracování těchto dokumentů musí přicházet od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti, benchmarkingu apod.

Kritérium 3: Lidé

Je to kritérium orientované výhradně na řízení a rozvoj lidských zdrojů, včetně takových aktivit, jako jsou řízení a rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace k týmové práci, zmocnění k provádění procesů, komunikace, odměňování, uznávání a péče o zaměstnance.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

V tomto kritériu je firmám doporučováno, jak mají plánovat a řídit své vnější vztahy postavené na principu partnerství a jak mají rozvíjet své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.

Kritérium 5: Procesy

Pozornost má být ve firmách věnována procesům navrhování, řízení, udržování a zlepšování všech procesů potřebných k naplňování politiky a strategie, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran a rovněž ke zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům, přičemž se musí vycházet ze systémového přístupu, potřeb kontinuálního zlepšování apod.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Toto kritérium zahrnuje hodnocení všeho, čeho bylo ve firmě dosaženo s ohledem na potřeby a očekávání externích zákazníků, a to jak z pohledu těchto zákazníků, tak i při naplňování interních ukazatelů výkonnosti firmy. Nedílnou součástí těchto výsledků je i loajalita zákazníků, image firmy apod.

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Tyto výsledky jsou závislé na zvládnutelnosti procesů identifikovaných v kritériu 3 – lidé. Jde o to, čeho bylo firmou dosaženo při zvyšování spokojenosti zaměstnanců,

přičemž jsou opět zvažovány dva pohledy: pohled samotných zaměstnanců a relevantní ukazatelé vnitřní výkonnosti firmy.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium je odrazem principu TQM, které definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení informací o výsledcích firmy s okolím, posuzuje se rovněž rozsah externích ocenění firmy apod.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Jsou logickým završením všech aktivit a procesů firmy a bází pro hodnocení výsledků, které firma dosáhla při naplňování své politiky a strategie. Důležité jsou nejenom standardně vykazované ekonomické výsledky, ale i efekty v oblasti sociální, vědomostní apod.

Tato hlavní kritéria se dále člení na kritéria dílčí. Těch je celkem 32 (např. hlavní kritérium 1 obsahuje 4 dílčí kritéria) a všechna jsou konkretizací požadavků na systémy managementu.“ [4]

Pojem excellence lze chápat jako „vynikající působení v oblasti řízení organizací a dosahovaných výsledcích založené na souboru principů, zahrnujících orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a stálost účelu, management prostřednictvím procesů a faktů, rozvoj a angažovanost lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, rozvoj partnerství a sociální odpovědnost.“ [3, s. 48]

Společnost tento model způsobu řízení nepoužívá. Domnívám se, že je zbytečné něco takového aplikovat na tak malou firmu. Navíc se společnost nikdy o tento model nezajímala. V následujícím textu rozeberu jednotlivá kritéria a pokusím se je aplikovat na společnosti.

Kritérium 1: Vedení

Kritérium 1 je splněno na polovinu, tedy 7 %. Řídící pracovníci rozvíjí vztahy s dodavateli, odběrateli i vlastními zaměstnanci. Ovšem v případě rozvoje systémů managementu i mise a vize firmy je zde velký nedostatek. Společnost management nerozvíjí a mise s vizí úplně chybí.

Kritérium 2: Politika a strategie

Společnost má v tomto kritériu problém. Dlouhodobou strategií formulovanou nemá. Sestavuje si pouze operativní plány. Stanovené je má na jeden rok a tento plán si podrobně rozpracovává do měsíčních plánů. To je důvod, proč jsem toto kritérium ohodnotila 5 %.

Kritérium 3: Lidé

V tomto kritériu je společnost velice silná. O své zaměstnance totiž velice pečuje. Zastává názor, že bez svých zaměstnanců by nemohla dosahovat těch výsledků, které si stanoví. Své zaměstnance pravidelně vzdělává a proškoluje. Díky stanoveným procentům při překročení stanoveného plánu jsou zaměstnanci motivováni a odměňováni. Kritérium 3 společnost splňuje na celých 10 %.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Toto kritérium splňuje společnost částečně. Co se týká partnerství, vztahy se svými dodavateli i zákazníky udržuje velice úzké. V případě dodavatelů, se svými důležitými dodavateli se vedení společnosti velice často setkává. Pořádá veletrh, o které jsem se již zmiňovala, sbližuje se s nimi i v rámci pořádaných rautů a obchodních večeří. Pro zákazníky se snaží zase nabízet co nejlepší servis. Ohledně rozvíjení zdrojů v zájmu naplňování strategie je zde podstatné, že společnost žádnou dlouhodobou strategii nemá, ale k efektivnímu vykonávání operativních procesů své zdroje rozvíjí maximálně, v rámci svých možností. Z důvodu chybějící strategie a tedy i nemožnosti rozvíjení zdrojů v této rovině, jsem čtvrté kritérium ohodnotila na 8 %.

Kritérium 5: Procesy

V tomto kritériu se opět odráží fakt, že společnost nemá formulovanou dlouhodobou strategii. Z toho vyplývá, že navrhování a zlepšování všech procesů k naplňování strategie zde úplně chybí. Místo toho společnost řídí, udržuje a zlepšuje procesy k naplňování operativních plánů - v případě potřeb zákazníků, uspokojuje společnost jejich potřeby, jak nejlépe dokáže. Příkladem může být i to, že sežene zákazníkovi i ten materiál, který nemá v nabídce svého sortimentu, k jeho spokojenosti. V rámci zvyšování hodnoty produktů poskytovaných zákazníkům, společnost neustále rozšiřuje svůj sortiment i doplňkové služby. Souhrnně řečeno, společnost se neustále snaží

veškeré své procesy i vztahy k okolí zlepšovat a řídit ke spokojenosti všech. Z toho důvodu jsem tomuto kritériu udělila 10 %.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Za rok 2012 bylo dosaženo všeho, co si společnost vytýčila, což bylo dosáhnout zisku vyššího, než byl v roce 2011. Z průzkumu spokojenosti zákazníků bylo zjištěno, že zákazníci jsou s poskytovanými službami spokojeni. Tento průzkum ale je potřeba brát s „rezervou“. Jedná se o výše zmíněné elektronické dotazování s návratností 10 % až 14 %. Tomuto kritériu jsem udělila celých 15 %.

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

V případě tohoto kritéria musíme identifikovat dva pohledy. V případě motivace a starání se o zaměstnance společnost plní tento pohled jak je nejvíce schopna. Musíme ale vzít v úvahu i pohled samotných zaměstnanců, jak jsou ve firmě spokojeni. Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnost neprovádí a já bohužel neměla možnost se všech zaměstnanců podrobně dotázat. Z mých návštěv ale mohu říci, že zaměstnanci relativně spokojeni jsou. Tomuto kritériu jsem přidělila 7 %.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

V textu výše jsem rozebrala důvody, proč společnost splňuje principy TQM. Mezi ně patřily:

- orientace na zákazníka,
- neustálé zlepšování, jak v rámci rozšiřování svého sortimentu, tak i zlepšování poskytovaných doplňkových služeb,
- účast všech zaměstnanců, kteří jsou motivováni a zainteresováni do procesů hlavně prostřednictvím odměn,
- pečlivý výběr svých dodavatelů, díky kterému bere ohled i na sociální rovinu.

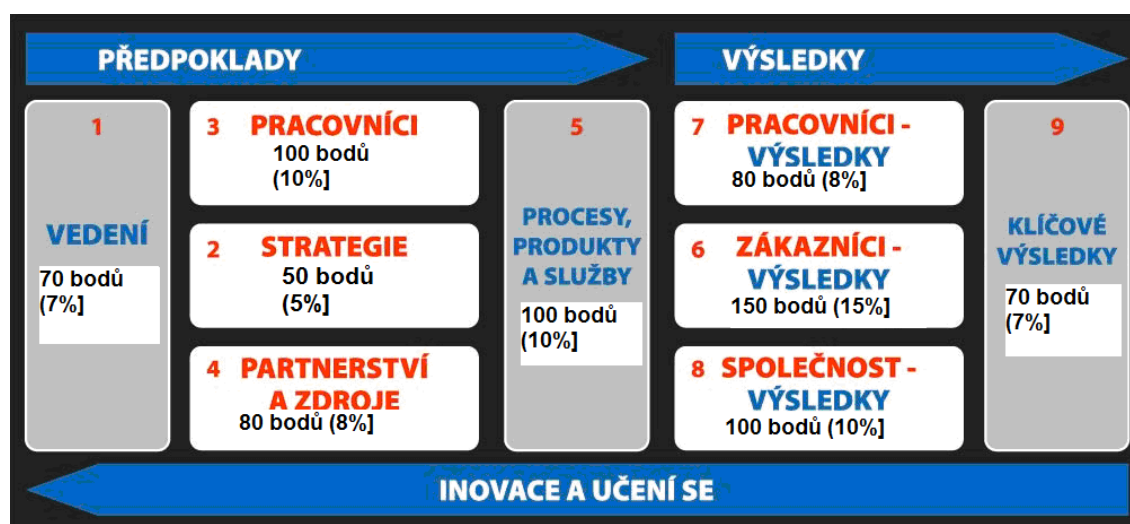
Kritérium 8 jsem ohodnotila 10 %.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

V tomto kritériu se opět promítá absence dlouhodobé strategie, která by se zde měla hodnotit. Proto na základě výsledků společnosti, spokojenosti zaměstnanců a zákazníků dostalo kritérium 9 celkem 7 %.

Vše jsem zaznamenala do modelu EFQM. Veškeré výsledky je potřeba brát s velkou „rezervou“. Sestaven je pouze na základě mých informací, které jsem během svých návštěv společnosti získala. K tomu, aby byl reálný, by bylo potřeba provést podrobná šetření, například ohledně spokojenosti zaměstnanců i zákazníků apod.

Obrázek 11: EFQM model společnosti Unibrick s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

9 ZLEPŠUJÍCÍ NÁVRHY

Vzhledem k analýze, která byla provedena výše, by se společnost měla zaměřit na implementaci managementu jakosti. Z výsledků je patrné, že v případě Total Quality Managementu se společnost pohybuje hodně blízko. Jedinou vadou je, že to není úmyslně. Proto by bylo dobré, aby se společnost orientovala na ten způsob řízení podniku. Zajistí se tak jak plnění stanovených cílů, v jejím případě zatím krátkodobých, tak i maximální spokojenost svých zákazníků. Podrobněji je vše rozebráno v kapitole 8.10 str. 57-60.

V případě Customer Relationship Managementu je to trochu složitější. Společnost se snaží co nejlépe uspokojovat potřeby svých zákazníků, komunikuje s nimi, eviduje si jejich kontakty a požadavky. Program, který společnost k evidenci používá, ale není nejvhodnější. Nedokáže přesně analyzovat potřeby a požadavky určitého zákazníka. Bohužel, v současné době není vhodné vybavit společnost tak drahým technickým řešením, např. SAP, který je pro CRM vhodný. Společnost je velice mladá a své investice zatím směřuje ke snaze o rozšíření dobrého jména společnosti, do reklam a do budování prostor ke skladování. Důkladnější analýza je provedena v kapitole 8.9 str. 55 - 56.

Další věcí, která je pro společnost velice důležitá, je vyřizování reklamací. Je velice důležité, aby společnost co nejdříve dokončila vývoj reklamačního řádu. Na jeho základě bude moci přehledně evidovat všechny reklamace a analyzovat příčiny vzniku reklamací. V tom případě, pak bude schopna vyvarovat se chyb způsobující reklamace a podniknout kroky pro to, aby všechny činnosti probíhaly efektivně. Detailní průběh reklamací je popsán v kapitole 8.7 str. 54 – 55.

10 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo přiblížit politiku jakosti ve vybrané společnosti UNIBRICK s. r. o. a na základě zjištěných informací navrhnout zlepšující opatření.

Nejprve byla provedena strategická analýza. Společnost byla důkladně prověřena a bylo zanalyzováno jak makroprostředí a mezoprostředí, tak i mikroprostředí. Na základě silných a slabých stránek a hrozeb a příležitostí byly sestaveny matice EFE, IFE a IE, na základě kterých byla stanovena strategie. Samozřejmě nechyběla ani matice SPACE a TAS. V závěru byla vyhodnocena nejlepší strategie, kterou by se společnost měla ubírat, aby dosáhla stanovených cílů a vize.

V další části diplomové práce bylo přiblíženo, které nástroje řízení jakosti společnost používá. Ze všech známých nástrojů se společnost řídí hlavně prostřednictvím pracovních postupů. Pracovní postupy společnost aplikuje na všechny důležité činnosti.

V poslední části bylo rozebráno řízení jakosti prostřednictvím modelů TQM, EFQM a CRM. Ani jeden tento model společnost nevyužívá. Nejblíže je však modelu TQM. Společnost splňuje jeho základní podmínky, ovšem všechny „omylem“. Z vlastní vůle společnost žádný model řízení jakosti nepoužívá a nemá ani ustanovený management jakosti.

Na závěr je důležité zdůraznit, že společnost je velice mladá a má velké předpoklady, aby v budoucnu zvýšila svůj tržní podíl a rozvinula se v prosperující a konkurence - schopnou firmu.

11 SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: MATICE EFE	19
TABULKA 2: STRUKTURA AKTIV	22
TABULKA 3: STRUKTURA PASIV.....	23
TABULKA 4: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH POLOŽEK VÝKAZŮ ZISKU A ZTRÁTY	24
TABULKA 5: HODNOTY UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY ZA LÉTA 2009 - 2011.....	25
TABULKA 6: MATICE IFE	28
TABULKA 7: MATICE IE.....	29
TABULKA 8: MATICE TOWS.....	30
TABULKA 9: VÝPOČET SOUŘADNICE NA OSE X	31
TABULKA 10: VÝPOČET SOUŘADNICE NA OSE Y	32
TABULKA 11: ANSOFFOVA MATICE.....	34
TABULKA 12: MATICE TAS.....	35
TABULKA 13: FINANČNÍ PERSPEKTIVA	37
TABULKA 14: ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	37
TABULKA 15: PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	38
TABULKA 16: PERSPEKTIVA INTERNÍHO POTENCIÁLU	38

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: TVORBA KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ DLE PORTERA.....	12
OBRÁZEK 2: ANSOFFOVA MATICE	13
OBRÁZEK 3: SCHÉMA MEZOPROSTŘEDÍ	16
OBRÁZEK 4: MATICE SPACE	33
OBRÁZEK 5: JURANOVA SPIRÁLA JAKOSTI	40
OBRÁZEK 6: STRUKTURA SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI	41
OBRÁZEK 7: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ POSTUPU CERTIFIKACE	45
OBRÁZEK 8: GRAFICKÉ SYMBOLY PRO VÝVOJOVÉ DIAGRAMY A PŘÍKLAD VÝVOJOVÉHO DIAGRAMU	49
OBRÁZEK 9: KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI.....	58
OBRÁZEK 10: EFQM MODEL	62
OBRÁZEK 11: EFQM MODEL SPOLEČNOSTI UNIBRICK S. R. O.....	67

13 SEZNAM ZKRATEK

EFE -	External Factor Evaluation
IFE -	Internal Factor Evaluation
DNM -	dlouhodobý nehmotný majetek
DHM -	dlouhodobý hmotný majetek
KFM –	krátkodobý finanční majetek
DPH -	daň z přidané hodnoty
HV -	hospodářský výsledek
ROE –	rentabilita vlastního kapitálu
ROA -	rentabilita aktiv
ROS -	rentabilita tržeb
VK -	vlastní kapitál
BSC -	Balanced Scorecard
ISO -	International Organization for Standardization
EFQM -	European Foundation for Quality management (Evropská nadace pro management kvality)
ČSN -	České technické normy
QMS -	Quality Management System
CRM -	Customer Relationship Management
TQM -	Total Quality Management

14 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTES, F. *Jakost v podniku – Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007, ISBN: 978-80-214-3362-9
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] HUTYRA, M., et al. *Management jakosti - učební text*. 1. vydání, Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1484-1
- [4] *Národní cena 2011* [online]. 2011 [cit. 2011-11-20]. EFQM Model. Dostupné z WWW: <<http://www.narodnicena.cz/>>
- [5] NENADÁL, J., a kol. *Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody*. 1. vydání, Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7
- [6] PELANTOVÁ, V. *Řízení jakosti a spolehlivosti*. Liberec, 2011. 34 s. Přednáška. Technická univerzita v Liberci. Dostupné z WWW: <<http://risk.rss.tul.cz/vyuka/vyucovane-predmety/rjs-rizeni-jakosti-a-spolehlivosti-1/materialy-ke-stazeni/02-RJSPRednaska2J08.pdf/view>>
- [7] PLÁŠKOVÁ, A. *Jednoduché nástroje řízení jakosti II: Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_nastroje-rizeni-jakosti-2.pdf>. ISBN 80-02-01690-4
- [8] Přednášky z předmětu *Podniková ekonomika 3*, Fakulta ekonomická – Západočeská univerzita v Plzni, 2011
- [9] SZENDIUCH, I. *Jakost a TQM v elektrotechnických výroбах*. Brno, 2008. Přednáška. FEKT, VUT v Brně. Dostupné z WWW: <http://www.umel.feec.vutbr.cz/~szend/vyuka/mmte/10_jakost_tqm.pdf>
- [10] VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Legislativa, metody, systémy, praxe*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-146-1
- [10] www.iso.cz

- [12] ZÍDKOVÁ, H.; ZVONEČEK, F. *Jakost, styl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003, ISBN: 80-7043-243-8
- [13] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4
- [14] MLÁDEK, Milan. *Řízení jakosti: (management kvality)*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta technologická, 1998. ISBN 80-214-1451-0
- [15] JASIMUDDIN, SAJJAD M. *Knowledge Management. An Interdisciplinary Perspective (Series on Innovation and Knowledge Management)*. World Scientific Publishing Company. ISBN 978-9814271226

15 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zákaznická karta - registrace

Příloha B: Uni - karta

Příloha C: Vzorky (mořidla)

Příloha D: Reklamační formulář

Příloha A: Zákaznická karta – registrace

ZÁKAZNICKÁ KARTA - REGISTRACE

Vyplňte prosím následující formulář:

Jméno a příjmení zák:	<input type="text"/>
Ulice a č.p.:	<input type="text"/>
Město nebo obec:	<input type="text"/>
PSČ:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>
Telefon:	<input type="text"/>
Text:	<input type="text"/>

Souhlasím se zasíláním informací o akcích, slevách a pod.

Souhlasím s poskytnutím osobních údajů firmě UNIBRICK s.r.o.

Příloha B: UNI karta

Roční nákup v Kč BONUS (jednorázová poukázka)	
3 000 – 4 999Kč	100 Kč
5 000 – 9 999Kč	150 Kč
10 000 – 19 999Kč	300 Kč
20 000 – 29 999Kč	500 Kč
30 000 – 39 999Kč	1 000 Kč
40 000 – 49 999Kč	1 500 Kč
50 000 – 69 999Kč	2 000 Kč
70 000 – 89 999Kč	3 500 Kč
90 000 a více	5 000 Kč



Příloha C: Vzorčky (mořidla)



Zemina



Láva



Uhlí



Voda



Flora



Kámen



Led



Jantar



Přírodní

Příloha D: Reklamační formulář

REKLAMAČNÍ LIST		číslo
DODAVATEL	REKLAMUJÍCÍ	
Reklamované zboží:		
Doklad o dodávce reklamovaného zboží (záruční list, paragon, faktura)*		
číslo:	ze dne:	
Zjištěná závada:		
Navrhovaný způsob reklamace *		Datum:
a) oprava zboží		
b) výměna zboží		
c) vrácení peněz		
d) jiný (popište)		
Vyřizuje:		<i>Razítko a podpis reklamujícího</i>
Reklamací vyřízena dne:		
Způsobem:		

* Nehodící se škrtněte

Abstrakt

VOKURKOVÁ, Marie. *Řízení jakosti ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2014.

Klíčová slova: strategická analýza, management kvality, spokojenost zákazníků

Tématem této diplomové práce je řízení kvality ve zvoleném podniku.

Cílem práce je přiblížit systém řízení managementu kvality ve společnosti UNIBRICK s. r. o. a na základě zjištěných informací zhodnotit politiku managementu kvality této společnosti. Provedena je strategická analýza, ve které je seznámeno s prostředím společnosti a zároveň je navržena strategie, která pomůže dosáhnout stanovených strategických cílů. Navržena jsou také zlepšující opatření, která pomohou zefektivnit řízení z pohledu managementu jakosti. V práci jsou rozebrány systém řízení TQM a model EFQM a jejich uplatnění ve firmě.

Z práce vyplývá, že díky zavedení managementu jakosti společnost může snáze dosáhnout svých stanovených cílů, uspokojit požadavky svých zákazníků a získat lepší konkurenční pozici.

Abstract

VOKURKOVÁ, Marie. *Quality control in selected company*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 2014

Key words: strategic analysis, quality management, customer satisfaction

The theme of this thesis is control quality in the selected company.

The aim is to explain system of the quality management in the company UNIBRICK s. r. o. and based on, these information rate the quality management policy of the company. There is created a strategic analysis which apprise the environment of the company and there is also designed a strategy to help achieve the strategic aims. The improving measures are also designed to help streamline the control from the perspective of quality management. In the thesis is analysed control system of TQM and model of EFQM and their application in the company.

The thesis shows that by application of quality management, the company can more easily achieve their aims, to meet the requirements of their customers and gain a better competitive position.