

Česká zemědělská univerzita v Praze

Technická fakulta

**Zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci**

diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zdeněk Aleš, Ph.D.

Autorka práce: Bc. Darina Fusková

Praha 2020

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Technická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Darina Fusková

Zemědělská specializace  
Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci

Název anglicky

Improvement of quality management system in chosen organization

---

Cíle práce

Vyhledání, studium a rešerše literatury vztahující se k systému řízení kvality s důrazem na požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016. Na základě identifikace slabých míst v oblasti řízení kvality navrhnout možnosti ke zlepšení.

Metodika

- 1) Úvod
- 2) Rozbor současného stavu – obecně popsat metody vztahující se k zlepšování kvality, včetně charakteristiky způsobu řízení kvality ve vybrané organizaci
- 3) Cíl práce a metodika
- 4) Vlastní práce – návrh příležitostí ke zlepšení řízení kvality vyplývajících z identifikovaných slabých míst
- 5) Zhodnocení výsledků a doporučení
- 6) Závěr

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stránek včetně obrázků a grafů

Klíčová slova

management kvality, náklady na jakost, neustálé zlepšování

---

Doporučené zdroje informací

- FICALORA, Joseph P, Lou COHEN a Lou COHEN. Quality function deployment and Six Sigma: a QFD handbook. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010, xxvi, 449 p. ISBN 9780135138359.
- HNÁTEK, Jan. et al. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
- JURAN, J a Joseph A DE FEO. Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence. 6th ed. New York: McGraw Hill, 2010, xxi, 1113 p. ISBN 007162934.
- KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ. Management jakosti I. Vyd. 3., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2010, 227 s. ISBN 978-80-01-04568-8.
- LEGÁT, Václav a kol. Management a inženýrství údržby. Druhé doplněné vydání. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-163-5.
- NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-722-6543-1.
- TÖPFER, Armin. Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, x, 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

---

Předběžný termín obhajoby

2019/2020 LS – TF

Vedoucí práce

doc. Ing. Zdeněk Aleš, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jakosti a spolehlivosti strojů

---

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

doc. Ing. Martin Pexa, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

doc. Ing. Jiří Mašek, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma: Zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Praze dne 31. 3. 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Zdeňku Alešovi, Ph.D. za cenné rady a ochotné vedení této diplomové práce. Mé poděkování patří také společnosti Stavebniny DEK a.s. za poskytnutá data a informace.

**Abstrakt:** Cílem této diplomové práce je identifikovat slabá místa v systému managementu kvality vybrané organizace a navrhnout možnosti ke zlepšení na základě nabytých teoretických znalostí vztahujících se k managementu kvality. Teoretická část diplomové práce je věnována vymezení základních pojmů, které jsou nezbytné k pochopení dané problematiky. Praktická část práce se zabývá analýzou systému managementu kvality s důrazem na spokojenost zákazníků, řízení reklamací a společenskou odpovědnost organizace. V rámci vyhodnocení jsou následně identifikována slabá místa a formulována doporučení, která může organizace využít k odstranění nedostatků nebo zlepšení současného stavu. V závěru práce je celkové shrnutí všech zjištění z praktické části práce a výsledků navržených opatření.

Klíčová slova: management kvality; náklady na jakost; neustálé zlepšování.

### **Improvement of quality management system in chosen organization**

**Summary:** The aim of this diploma thesis is to identify weaknesses in the quality management system of a selected organization and to suggest possibilities for improvement based on acquired theoretical knowledge related to quality management. The theoretical part of the thesis is devoted to the definition of basic concepts that are necessary to understand the issue. The practical part of the thesis deals with the analysis of the quality management system with emphasis on customer satisfaction, complaint management and corporate social responsibility. Then the evaluation identifies weaknesses and formulates recommendations that the organization can use to eliminate deficiencies or improve the current situation. At the end of the thesis is a summary of all findings from the practical part and the results of the suggested measures.

Key words: quality management; quality costs; quality improvement.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>10</b>
2.1	ZÁKLADNÍ POJMY .....	10
2.2	VÝVOJ MANAGEMENTU KVALITY .....	12
2.2.1	<i>Orientace na zákazníky.....</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>Vedení a rozvoj angažovanosti lidí.....</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Rozvoj partnerství.....</i>	<i>14</i>
2.2.4	<i>Orientace na procesy.....</i>	<i>15</i>
2.2.5	<i>Měřitelnost výsledků.....</i>	<i>15</i>
2.2.6	<i>Společenská odpovědnost organizací .....</i>	<i>16</i>
2.2.7	<i>Zlepšování a inovace .....</i>	<i>17</i>
2.3	KONCEPCE ŘÍZENÍ KVALITY .....	19
2.3.1	<i>Koncepce ISO .....</i>	<i>19</i>
2.3.2	<i>Koncepce odvětvových standardů.....</i>	<i>20</i>
2.3.3	<i>Koncepce TQM.....</i>	<i>20</i>
2.4	ETAPY TVORBY KVALITY.....	21
2.5	EKONOMIKA KVALITY .....	22
2.6	KVALITA A SPOLEHLIVOST .....	24
2.6.1	<i>Weibullovo rozdělení .....</i>	<i>25</i>
2.7	NÁSTROJE MANAGEMENTU KVALITY .....	27
2.7.1	<i>Paretova analýza .....</i>	<i>27</i>
2.8	KVALITA PO PRODEJI .....	29
2.8.1	<i>Odpovědnost za produkt .....</i>	<i>29</i>
2.8.2	<i>Reklamace a stížnosti.....</i>	<i>29</i>

2.8.3	<i>Spokojenost a lojalita zákazníků</i> .....	30
2.9	INTERNÍ AUDIT .....	33
<b>3</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>34</b>
3.1	CÍL PRÁCE .....	34
3.2	METODIKA PRÁCE .....	34
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....	<b>36</b>
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	36
4.1.1	<i>Historický vývoj</i> .....	36
4.1.2	<i>Organizační struktura společnosti</i> .....	37
4.1.3	<i>Výsledky hospodaření</i> .....	37
4.2	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU.....	39
4.2.1	<i>Systém managementu kvality a jeho rozsah</i> .....	39
4.2.2	<i>Řízení a evidence reklamací</i> .....	44
4.2.3	<i>Měření spokojenosti zákazníků</i> .....	51
4.2.4	<i>Společenská odpovědnost organizace</i> .....	54
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ</b> .....	<b>56</b>
5.1	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY .....	56
5.2	ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ REKLAMACÍ .....	56
5.3	ZHODNOCENÍ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	58
5.4	ZHODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACE .....	60
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>66</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>67</b>



# 1 Úvod

V prostředí současného globálního obchodu je pro každou organizaci složité, nicméně současně velice důležité vyniknout a prosadit se ve vysoce konkurenčním prostředí. Organizace musí neustále hledat způsoby, jak zlepšovat kvalitu nabízených produktů a služeb, aby uspokojily čím dál náročnější potřeby zákazníků.

Ještě v polovině 20. století zákazníci nakupovali zboží a bez jakýchkoli pochybností přijímali jeho kvalitu, ať už byla jakákoli. Nicméně růst konkurence, import zahraničních produktů, rozvoj nových technologií a s nimi související tvorba produktů vyšší kvality přiměly zákazníky k důkladnějšímu zvažování svých nákupních rozhodnutí. Dnes je zákazníky vyžadována především dostupnost v čase, vysoká kvalita a přiměřená cena produktů a služeb. Kvalitu výrobků a služeb tak nyní lze z pohledu zákazníka považovat za samozřejmost.

Řízení kvality se stalo nezbytnou součástí strategií mnoha organizací v České republice i ve světě. Organizace zavádějí systémy řízení kvality, přičemž mohou vybírat z několika koncepcí, z nichž nejznámější a v praxi pravděpodobně také nejužívanější je koncepce dle ISO norem. Od certifikace dle ISO norem si pak organizace slibují příliv dalších zákazníků.

V rámci svého podnikání však nesmí být organizace slepé nejen vůči svým zákazníkům, ale ani vůči svému okolí. Ohledy na společenské aspekty, zejména dopady podnikatelských aktivit na životní prostředí a změny klimatu jsou v současnosti velmi často skloňovanými tématy. V případě, že organizace zajistí své společensky odpovědné chování a nastoupí cestu k trvalé udržitelnosti, vytvoří o sobě pozitivní obraz v očích veřejnosti. Organizace, které se chovají zodpovědně, pak mohou bezpochyby očekávat nejen zvýšení konkurenceschopnosti a získání dobrého postavení na trhu, ale také mnoho dalších přidružených synergických efektů svého podnikání.

Zmíněné oblasti bývají častou součástí tzv. integrovaných systémů managementu, které představují spojení jednotlivých systémů řízení. Jedná se zejména o systémy managementu kvality, životního prostředí, bezpečnosti práce, společenské odpovědnosti organizací, hospodaření s energiemi apod. Pro organizace tak neustále vznikají nové a další oblasti, v kterých se mohou zlepšovat.

## 2 Teoretická východiska

Tato kapitola podává ucelený přehled teoretických východisek diplomové práce. V následujícím textu budou popsány teoretické poznatky, jež budou využívány po celou dobu zpracování diplomové práce.

### 2.1 Základní pojmy

Pojem **kvalita** (též jakost) je pojem, který bývá různě interpretován a jeho vymezení se neustále vyvíjí. Obecně se jím označují určité komplexní vlastnosti výrobků či služeb, které jsou v souladu s požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Vztahuje se však i k prováděným činnostem a procesům. Norma ČSN EN ISO 9000:2016 definuje pojem kvalita jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu*“ [8]. Přičemž požadavkem se v této definici rozumí kombinace potřeb a očekávání zákazníků. Jako inherentní charakteristiky se označují znaky kvality, které k danému objektu neodlučitelně patří. Znaky kvality se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní znaky lze ověřovat pomocí různých technických měření, úroveň kvalitativních znaků lze pouze porovnávat, například sensoricky. Objektem je myšleno vše, co lze individuálně posoudit, např. produkt (výrobek), služba, systém, proces.

Kvalita je považována za důležitou vlastnost, pomocí níž lze dosahovat konkurenční výhody a v posledním období se stala klíčovým faktorem úspěšnosti organizací.

**Management (řízení) kvality** představuje činnosti vrcholového vedení, které určují koncepci kvality, cíle a odpovědnosti a jejich realizaci prostřednictvím plánování, operativního řízení, zabezpečování a zlepšování kvality v rámci systému managementu kvality [7].

Vedení organizace musí brát zřetel na faktory, které jejich úsilí ovlivňují. Jsou to např. [8]:

- náročnější požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran včetně požadavků na bezpečnost,
- tlak na co nejracionalnější využívání přírodních zdrojů,
- digitalizace společnosti a změny v průmyslu (Průmysl 4.0),
- rozhodující vliv znalostí lidí na rozvoj jednotlivých odvětví ekonomiky,

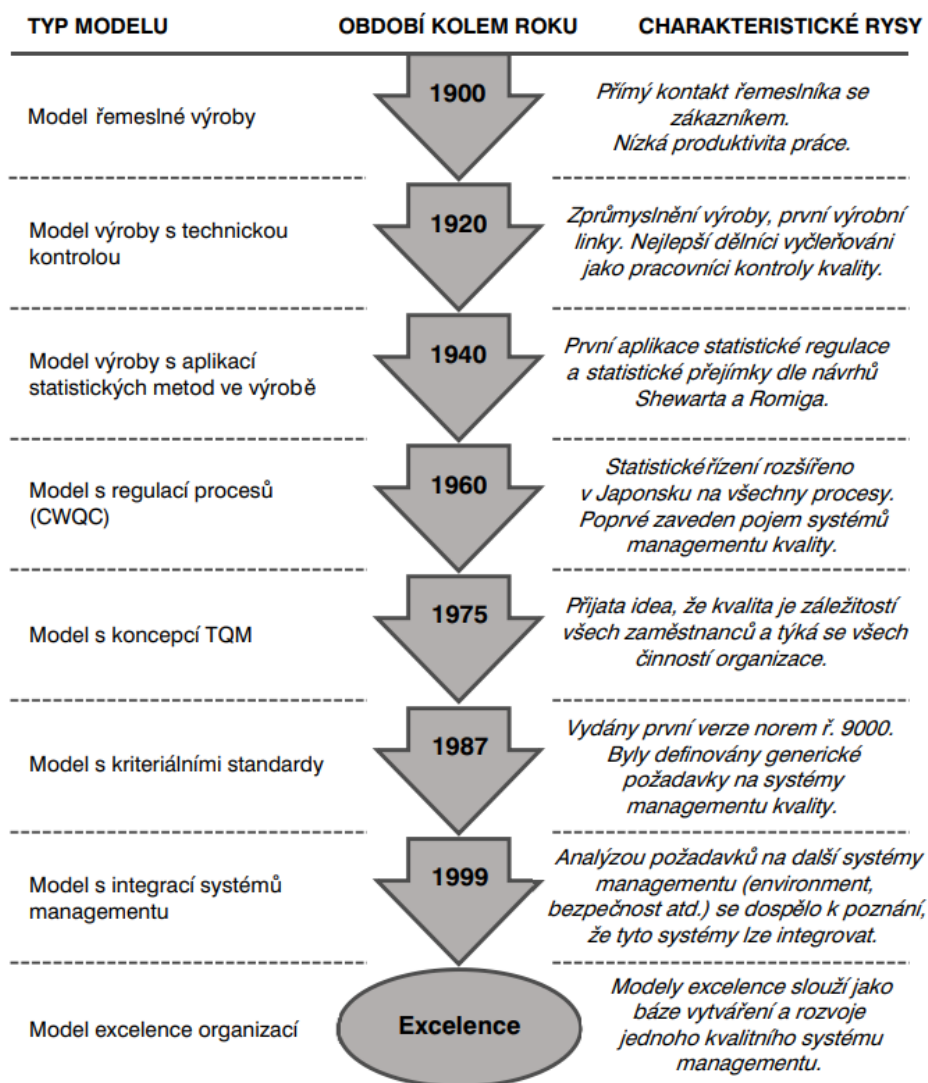
- propojení procesů a informačních systémů odběratelů a dodavatelů,
- tlak na inovace a tvořivost lidí,
- negativní i pozitivní dopady globalizace.

**System managementu kvality** je soubor vzájemně souvisejících prvků, který je zpravidla součástí celkového systému řízení organizací. System managementu kvality má garantovat maximalizaci spokojenosti zainteresovaných stran v co nejkratším čase a při minimální spotřebě zdrojů. [10]

## 2.2 Vývoj managementu kvality

První zmínky o kvalitě pocházejí již ze starověku, kdy začala vznikat vůbec první pravidla pro řízení kvality, a to zejména pro kvalitu výrobku či odpovědnost za výrobek. Nejvýznamnějším rozvojem však management kvality prošel až v minulém století ruku v ruce s rozvojem průmyslové výroby. Nejvýznamnější historické milníky managementu kvality jsou uvedeny a stručně popsány na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Vývoj zabezpečování kvality ve 20. století



Zdroj: [8]

Charakteristickým znakem historického vývoje péče o kvalitu je postupný přechod od kontroly kvality výrobků přes technické pojetí řízení kvality až k systémově pojatému komplexnímu řízení a zabezpečování kvality směřujícímu k excelenci organizací [7].

Nejpodstatnějšími zásadami managementu kvality jsou [12]:

- Orientace na zákazníky.
- Vedení a rozvoj angažovanosti lidí.
- Rozvoj partnerství.
- Orientace na procesy.
- Neustálé zlepšování a inovace.
- Měřitelnost výsledků.
- Společenská odpovědnost.

Porozumění jednotlivým výše uvedeným zásadám a jejich vzájemné provázanosti nesmí být pro vrcholové vedení problém, a to zejména proto, že pochopení jejich podstaty je pouze prvním krokem k tomu, aby se organizace podle těchto zásad i dlouhodobě chovaly. Jednotlivé zásady jsou v totožné či rozšířené podobě obsaženy ve všech koncepcích řízení a zabezpečování kvality a budou blíže popsány v následujících podkapitolách.

### **2.2.1 Orientace na zákazníky**

Význam a pozice zákazníka se od poloviny 20. století výrazně změnilo. Cílem organizací je nyní především snaha o uspokojení potřeb a očekávání zákazníka. Spokojenost zákazníka se totiž promítá do zisků, které rozhodují především o samotné existenci organizací.

Externím zákazníkem je osoba nebo organizace, která přijímá produkt, např. spotřebitel, konečný uživatel, maloobchodník, příjemce či odběratel [3]. Interním zákazníkem je každý zaměstnanec organizace.

Každá úspěšná organizace plní následující činnosti [10]:

- Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.
- Zjišťování, jaké jsou požadavky zákazníků.
- Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků; výběr vhodné metody sběru dat.

- Definování cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky zákazníků; sdělování požadavků zákazníků všem zaměstnancům; rychlé a efektivní plnění požadavků zákazníků.
- Řízení vztahů se zákazníky.

Kromě zákazníků vznáší další požadavky také společnost, a to v podobě zákonů, nařízení a vyhlášek, jež jsou pro organizaci závazné a musí se jimi řídit. Jde např. o předpisy vztahující se k požadavkům na bezpečnost, nezávadnost, likvidace, emise, bezpečnost a ochrana zdraví při práci aj. [11]

V dnešním pojetí managementu by neměly být opomíjeny ani další zainteresované strany. I u těch by organizace měla pečovat o uspokojení potřeb. Zainteresované strany představují např. vlastníci, investoři, nezávislé iniciativy apod.

### **2.2.2 Vedení a rozvoj angažovanosti lidí**

Vrcholové vedení je osoba či skupina osob, která řídí organizaci, vytváří firemní kulturu, stanovuje vize, poslání, cíle a strategie organizace.

Vrcholové vedení má odpovědnost za stanovení a prosazování koncepce kvality, která by měla být v souladu s podnikovou strategií [7]. Jeho dalšími úkoly jsou např. systematické zkoumání potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran, využití nástrojů pro zlepšování celkové výkonnosti organizace a zlepšování procesů, hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jejich odměňování.

Je zásadní, aby vedení informovalo o důležitosti systému řízení kvality všechny zaměstnance. Mělo by rovněž zapojit a motivovat zaměstnance do všech činností souvisejících s kvalitou organizace a zkoumat jejich zpětnou vazbu.

### **2.2.3 Rozvoj partnerství**

Dodavatel je osoba nebo organizace, která poskytuje produkt, např. výrobce, distributor, maloobchodník, prodejce či poskytovatel služby. [3]

Organizace by měly systematicky měřit a vyhodnocovat způsobilost dodavatelů vzhledem ke stanoveným kritériím, která jsou pro organizaci a její činnost zásadní (termíny dodávek,

cena, kvalitativní požadavky na dodávky apod.). Je v nejlepším zájmu obou stran vybudovat vzájemně výhodné a dlouhodobé vztahy.

Ze strategického hlediska je žádoucí spolupracovat s dodavateli, kteří si udržují nebo zlepšují svou konkurenční pozici ve smyslu nabízených výrobků a služeb. Tento faktor zajišťuje, že bude organizace nakupovat vstupy postačující nebo lepší kvality, aby si zajistila vlastní konkurenceschopnost. [5]

Pro usnadnění komunikace by mělo vedení organizace budovat pevné dodavatelsko-odběratelské vztahy s cílem vzájemného zlepšování efektivnosti a účinnosti procesů [3].

#### **2.2.4 Orientace na procesy**

Osvojení procesního přístupu je jednou z nejdůležitějších zásad úspěchu při rozvoji systému managementu kvality. Procesy lze chápat jako vzájemně související činnosti, při kterých dochází k přeměně vstupů na výstupy [3]. K definování těchto procesů může posloužit např. procesní mapa organizace, která vychází z politiky, strategie a strategických cílů organizace.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že stanovování procesů systému managementu kvality je v každé organizaci velmi individuální záležitostí. Ke každému definovanému procesu je zvolen tzv. vlastník procesu z řad zaměstnanců, který by měl efektivně řídit a zodpovídat za proces. Procesy se v organizacích standardně dělí na procesy řídicí, hlavní a podpůrné.

Každý proces by měl být popsán v dokumentaci systému managementu kvality organizace a měl by být soustavně přezkoumáván jeho průběh s cílem identifikovat příležitosti k jeho zlepšování [10].

#### **2.2.5 Měřitelnost výsledků**

Pojem měřitelný výsledek představuje v managementu kvality výkonnost. Tento pojem vyjadřuje míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, procesy nebo systémy. Měření a vyhodnocení výkonnosti by mělo sloužit především ke zjištění [8]:

- zda jsou relevantní zainteresované strany uspokojovány;
- zda jsou pod kontrolou všechny procesy, činnosti a systémy managementu v organizaci;

- jaké jsou silné a slabé stránky organizace;
- zda jsou plněny strategické cíle;
- zda realizované změny, inovace a zlepšení naplnila očekávání, i očekávání dalších zainteresovaných stran.

## 2.2.6 Společenská odpovědnost organizací

Každá organizace svou činností ovlivňuje okolí. Proto je v současnosti pro podnikání běžné klást důraz na etiku a společenskou odpovědnost. Smyslem je přispívat k trvale udržitelnému rozvoji společnosti. Společenská odpovědnost stojí na třech základních pilířích udržitelnosti, a to v oblasti ekonomické, environmentální a sociální. Od firem se očekává zejména šetrnost k životnímu prostředí a dobrý vztah k zaměstnancům (z hlediska sociálních podmínek práce).

Chování v souladu s principy společenské odpovědnosti napomáhá zlepšovat vztahy organizace na všech stranách – zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu, ztraktivňuje organizaci pro investory, vylepšuje její vztahy s neziskovým sektorem, upevňuje její pozici při jednáních se státem a v neposlední řadě má i potenciál přilákat a udržet ve firmě kvalitní zaměstnance. [14]

Pro podporu oblastí společenské odpovědnosti byly vytvořeny normy a standardy. Níže jsou pro příklad uvedeny některé z nich:

- ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti [25].
- SA8000:2008 (Social Accountability 8000) [26].
- ČSN 01 0391:2013 – Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky) [26].
- ČSN EN ISO 14001:2016 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití) [27].
- ČSN EN ISO 50001:2012 – Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použití [28].
- ČSN ISO 45001:2018 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití [29].



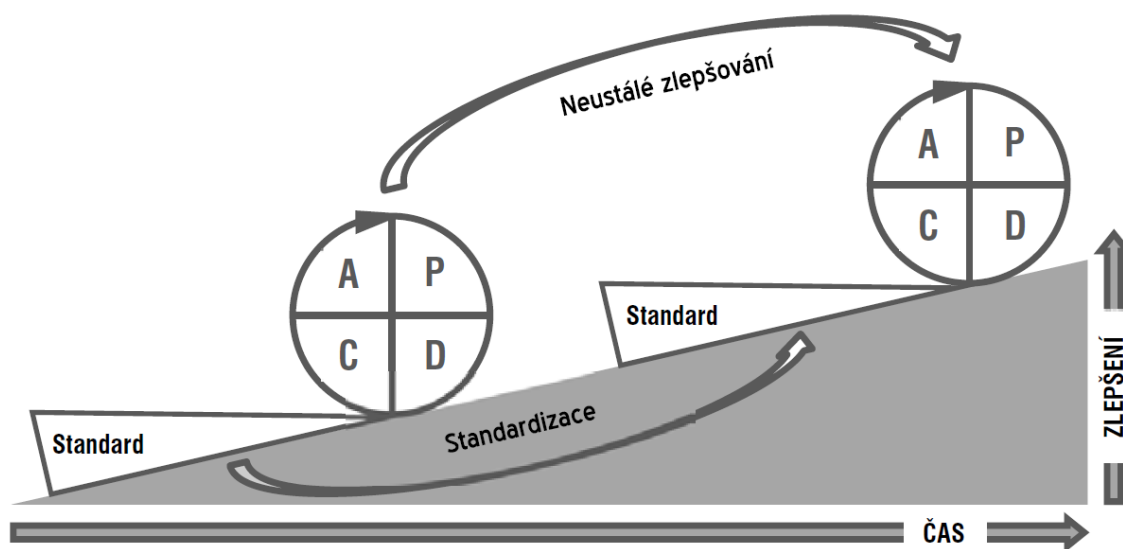
Norma ČSN ISO 26000:2011 není na rozdíl od ostatních výše uvedených norem určena pro účely certifikace. Slouží pouze jako návod pro implementaci společensky odpovědného chování do již existujících strategií a procesů organizací.

## 2.2.7 Zlepšování a inovace

Zlepšování je možné chápat jako aktivity managementu, jejichž důsledkem je dosažení vyšší úrovně v porovnání s výchozím stavem. Organizace mají vždy dostatek příležitostí ke zlepšování, nejde tak o jednorázovou aktivitu, nýbrž o nepřetržitý proces, v němž by měl být cílový (zlepšený) stav chápán jako výchozí stav pro další zlepšování. Proces zlepšování by měl probíhat napříč celou organizací a dodavatelským řetězcem a měl by být řízen a optimalizován jako ostatní procesy.

Zlepšení představuje pozitivní změnu a přidanou hodnotu jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance a organizace [8]. Jednou z nich je schopnost dosahování konkurenční výhody či ekologické a sociální udržitelnosti.

Obrázek 2: Schéma PDCA cyklu



Zdroj:[8].

Obecným modelem zlepšování je PDCA (zkratka z angl. Plan-Do-Check-Act) cyklus, někdy též nazýván Demingův (Shewhartův) cyklus, který se skládá ze čtyř neustále se opakujících činností. Schéma PDCA cyklu je znázorněno na obrázku č. 2. Na obrázku je znázorněna

nakloněná rovina. Ta vyjadřuje skutečnost, že proces zlepšování není jednoduchý a vyžaduje v mnoha případech značné úsilí.

Jednotlivé činnosti PDCA cyklu představují etapy, v nichž by mělo jakékoli zlepšování kvality probíhat. Charakteristika těchto činností je uvedena v Tabulka 1.

Tabulka 1: Činnosti PDCA cyklu.

Činnost	Charakteristika činnosti
<b>Plan – Plánuj</b>	Rozpoznání příležitostí a tvorba plánu ke zlepšování.
<b>Do – Vykonej</b>	Realizace plánované činnosti ve formě pilotní studie a monitorování dopadů.
<b>Check – Zkontroluj</b>	Analýza a zhodnocení dosažených výsledků.
<b>Act – Reaguj</b>	Reakce na dosažené výsledky a provedení vhodných opatření.

Zdroj: adaptováno dle:[1].

Všechny další přístupy zlepšování jsou různými modifikacemi či detailním rozpracováním základních čtyř kroků PDCA cyklu.

Existují dva rozdílné přístupy ke zlepšování procesů [18]:

1. Postupné zlepšování – pomáhá předcházet starým chybám a stereotypům.
2. Procesní reengineering – založen na předpokladu, že celý proces je špatný a je tedy navržen znovu.

Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany. [10]

## 2.3 Koncepce řízení kvality

Systémy řízení kvality by měly být standardně budovány na základě zvolené koncepce.

V praxi je možné se setkat se třemi, a to:

- koncepce norem ISO,
- koncepce odvětvových standardů,
- koncepce TQM.

### 2.3.1 Koncepce ISO

Pro oblast kvality je ve světě zřejmě nejrozšířenější soubor norem ISO řady 9000, který původně vznikl na konci 80. let 20. století. Soubor se skládá ze čtyř základních norem:

- ČSN EN ISO 9000:2016 – Systémy managementu kvality – Základy a slovník [21].
- ČSN EN ISO 9001:2016 – Systémy managementu kvality – Požadavky [22].
- ČSN EN ISO 9004:2019 – Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu [23].
- ČSN EN ISO 19011:2019 – Směrnice pro auditování systémů managementu [24].

Normy bývají pravidelně revidovány, poslední revize proběhla v roce 2018 a do soustavy českých norem byla zavedena o rok později. Kromě uvedené čtveřice norem existuje i doplňková řada norem ISO 10000, které slouží jako návody k aplikaci konkrétních požadavků normy ISO 9001.

Normy byly vypracovány jako pomoc organizacím při provozování efektivního systému řízení kvality. Jsou univerzálního charakteru, lze je tedy využít v organizacích podnikajících v nejrůznějších odvětvích (výroba, služby, veřejný sektor), a to bez ohledu na jejich velikost.

Důkazem o zavedení a fungování systému managementu kvality v souladu s požadavky norem ISO řady 9000 v konkrétní organizaci je certifikát, který vydává nezávislý akreditovaný certifikační orgán.

### **2.3.2 Koncepce odvětvových standardů**

Tato koncepce respektuje strukturu požadavků norem ISO řady 9000, současně je však rozšiřuje o další požadavky, které jsou specifické pro dané odvětví (telekomunikace, letecký průmysl, jaderná bezpečnost apod.). Z těchto důvodů je tato koncepce náročnější než koncepce ISO.

### **2.3.3 Koncepce TQM**

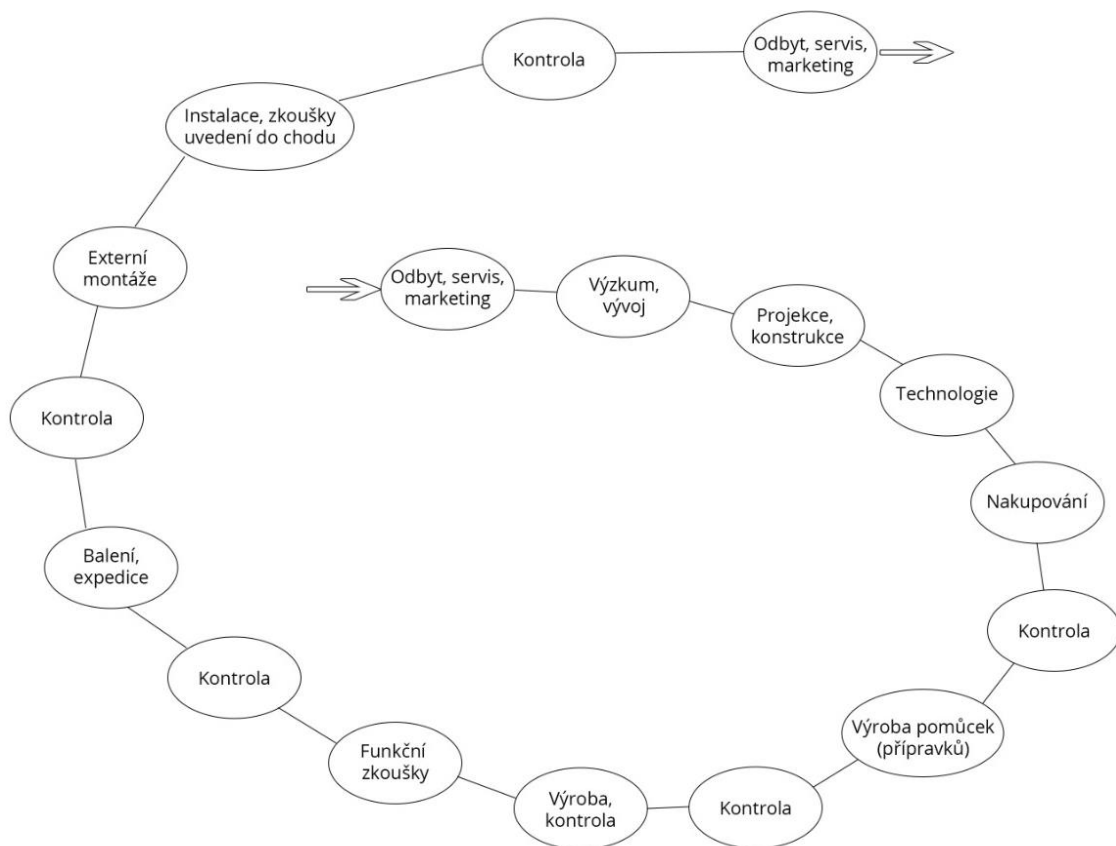
Koncepce Total Quality Management (TQM), jak je zřejmé již z obrázku č. 1, vznikla v druhé polovině 20. století. Jedná se o celopodnikové řízení kvality, které zajišťuje, že problematika kvality je zavedena v celé organizaci při zapojení všech útvarů a zaměstnanců. Jedním ze základních principů TQM je neustálé zlepšování. Všechny činnosti a funkce v organizaci se tak neustále zlepšují a do tohoto zlepšování jsou zapojeni všichni zaměstnanci [10].

TQM nelze považovat za soubor požadavků či pravidel, nýbrž za otevřený systém řízení, ve kterém se uplatňuje to nejlepší z celosvětové praxe. To je mnohdy důvodem k neschopnosti uchopení a praktické aplikace TQM v organizacích. Proto byly odvozeny tzv. modely excelence, které jsou vnímány jako další vývojový stupeň koncepce TQM. V Evropě používaný EFQM Model Excellence je založen na principu sebehodnocení a slouží jako návod k dosahování vynikajících výsledků organizace.

## 2.4 Etapy tvorby kvality

Management kvality by měl zajistit kvalitu produktu po celou dobu jeho životnosti. Na obrázku č. 3 je zobrazena tzv. spirála jakosti, což je model používaný pro zobrazení všech vzájemně působících procesů ovlivňujících kvalitu produktu v různých fázích jeho životního cyklu. Z uvedeného modelu je patrné, že každý dílčí proces má vliv na výslednou kvalitu produktu.

Obrázek 3: Spirála kvality



Zdroj: upraveno dle [3].

Spirála kvality je chápána prostorově a časově [3]. To znamená, že jakmile jsou splněny všechny fáze cyklu od marketingu až po předání produktu zákazníkovi, končí základní (první) cyklus. Poté se přechází znovu k marketingu a postupně dalším fázím, avšak s nabytými znalostmi z prvního cyklu. Všechny činnosti nového (druhého) cyklu jsou tedy na vyšší úrovni spirály.

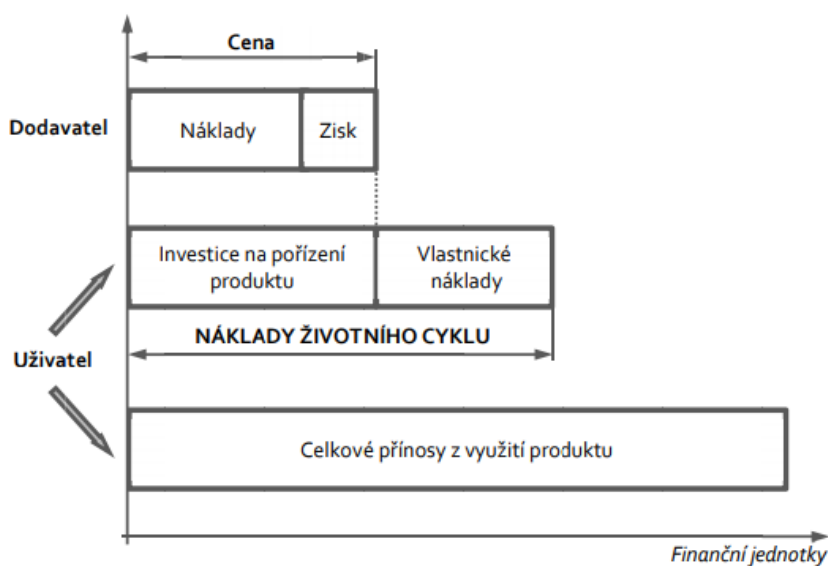
## 2.5 Ekonomika kvality

Prakticky u všech aktivit, které jsou v organizaci plánovány, zvažovány či realizovány je samozřejmé, že se vyhodnocuje jejich ekonomická stránka. V případě oblasti managementu kvality tomu není jinak. Vazby kvality produktů a služeb na ekonomickou výkonnost organizací jsou nezpochybnitelné.

Podstata ekonomiky kvality, kterou vyjadřuje schéma na obrázku č. 4, je založena na dvou hlavních účastnících trhu. Na straně nabídky je to dodavatel (např. výrobce, poskytovatel služeb) a na straně poptávky je to uživatel (např. zákazník, odběratel).

Snahou dodavatelů je do konečné ceny produktů a služeb reflektovat nejen své náklady, ale také přidanou hodnotu, která zabezpečuje určitý zisk. Maximalizace zisku se snaží dosáhnout pomocí minimalizace nákladů, avšak při současném zajištění vysoké kvality produktů a služeb.

Obrázek 4: Podstata ekonomiky kvality.



Zdroj: [8]

Cena produktu se pro uživatele stává prvotní finanční investicí. Vlastnické náklady představují výdaje vynakládané v průběhu používání produktu. Jedná se např. o náklady na provoz, údržbu nebo likvidaci. Součet těchto dvou kategorií pak vyjadřuje celkové výdaje uživatele za dobu používání produktu, tj. náklady životního cyklu. Aby uživatel koupil

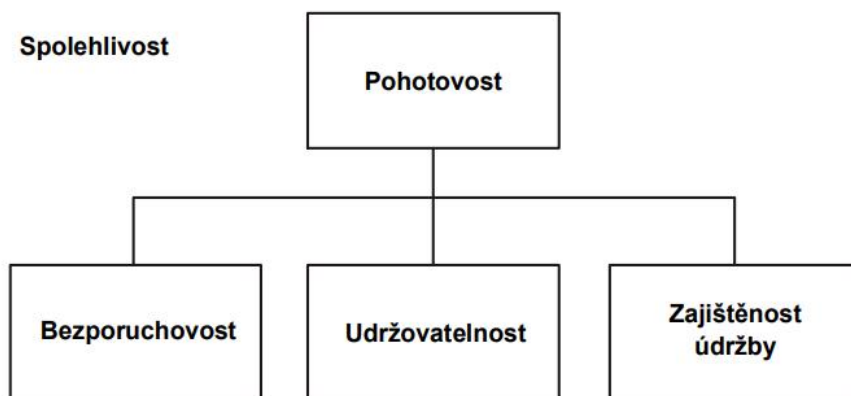
produktu alespoň zvažil, měly by pro něj být očekávané přínosy z využití produktu vyšší než objem nákladů na životní cyklus.

Účinný management kvality přispívá ke snižování ekonomických ztrát, čímž vyvolá i při neměnných cenách zvyšování zisku. Současně již lze na trhu nalézt nemalou skupinu zákazníků, kteří jsou ochotni za kvalitu zaplatit vyšší cenu. Od takových produktů lze poté očekávat snížení vlastnických nákladů. Management kvality tedy významným způsobem ovlivňuje ekonomiku jak u dodavatelů, tak u uživatelů produktů a služeb. [8]

## 2.6 Kvalita a spolehlivost

**Spolehlivost** představuje obecnou vlastnost produktu spočívající ve schopnosti plnit požadované funkce při zachování hodnot stanovených provozních parametrů v daných mezích a v čase dle stanovených podmínek [4]. Současně, jak je patrné z obrázku č. 5, představuje „*souhrnný termín, používaný pro popis pohotovosti činitelů, které ji ovlivňují*“ – bezporuchovosti, udržitelnosti a zajištění údržby [17]. Zatímco bezporuchovost a udržitelnost představují charakteristiky výkonnosti, které jsou vlastní návrhu produktu, zajištění údržby je vzhledem k produktu externí a reflektuje schopnost údržbářské organizace poskytnout nutné zdroje pro zachování takové úrovně zajištění údržby, aby bylo dosaženo cílů pohotovosti systému [19].

Obrázek 5: Vztahy mezi pojmy v oblasti spolehlivosti.



Zdroj:[19]

Spolehlivý produkt tak v souladu s výše uvedeným představuje produkt, který je schopen plnit stanovené úkoly při dodržení stanovených podmínek po určitou dobu. Spolehlivost konkrétního produktu je vlastnost, která je v zásadě odvozena od konstrukce a použitých technologií a ovlivňuje jeho výkonnost.

V prostředí současného globálního obchodu je spolehlivost klíčovým faktorem rozhodování. Spolehlivost významně ovlivňuje náklady a procesy produktu. K dosažení spolehlivého produktu je nutné uplatňovat spolehlivostní disciplíny v časných etapách koncepce a návrhu životního cyklu produktu, který potom bude poskytovat nákladově efektivní činnosti. Jako u jiných technických oborů je nutné spolehlivost řídit tak, aby byly zákazníkům dodávány produkty s vysokou hodnotou. Spolehlivost odráží důvěru zákazníka v použitelnost



produktu, a to dosažením spokojenosti zákazníka se způsobilostí produktu, pohotovostí produktu poskytovat službu na požádání a minimalizací nákladů spojených s pořízením a vlastnictvím produktu po celou dobu jeho životního cyklu. [19]

Kvalita a spolehlivost spolu velmi úzce souvisí. Aby měly služby či produkty vysokou spolehlivost, musí mít také dobrou kvalitu [6]. Platí, že u produktů vysoké kvality, ve srovnání s produkty nízké kvality, vzniká méně poruch. Řízení, zabezpečování i predikce spolehlivosti je v praxi nedílnou součástí problematiky managementu kvality.

Jelikož spolehlivost představuje komplexní vlastnost, nelze ji kvantitativně vyjádřit číselnou hodnotou. Prostřednictvím tzv. ukazatelů spolehlivosti se vždy kvantifikují dílčí aspekty spolehlivosti. Ukazatele spolehlivosti mají zpravidla pravděpodobnostní charakter. Pro kvantifikované vyjádření spolehlivosti se tedy využívají metody matematické statistiky a teorie pravděpodobnosti.

### **2.6.1 Weibullovo rozdělení**

V oblasti spolehlivosti je často využívaným teoretickým rozdělením pravděpodobnosti Weibullovo rozdělení, které je pružné a přizpůsobivé pro data v širokém rozsahu. [16]

Toto rozdělení je běžně aplikováno při určování ukazatelů bezporuchovosti, které představují důležitou informaci nezbytnou pro předpověď, hodnocení a porovnání životnosti produktů, vyhodnocení konstrukčních a technologických změn, porovnání alternativních konstrukcí či technologií, porovnání životnosti objektů při použití různých technologií výroby, vytváření záruční politiky, při proaktivním přístupu k řízení zásob náhradních dílů nebo při plánování oprav. [15]

Weibullovo rozdělení bylo původně odvozeno jako tříparametrické  $W(\alpha, \beta, c)$  avšak pro běžné výpočty se položením parametru polohy  $c = 0$  zjednodušuje na dvouparametrické  $W(\alpha, \beta)$  rozdělení.

Hustota pravděpodobnosti poruchy dvouparametrického Weibullova rozdělení má tvar [15]:

$$f(t) = \frac{\alpha}{\beta^\alpha} t^{\alpha-1} \exp \left[ - \left( \frac{t}{\beta} \right)^\alpha \right], \quad (1)$$

kde  $\alpha$  je parametr tvaru,  $\beta$  je parametr měřítka a  $t$  je náhodná veličina (ve spolehlivosti například doba do poruchy).

Uvedený vztah platí pouze pro  $t \geq 0$ . V případě, že  $t < 0$ , je hustota pravděpodobnosti rovna nule.

Distribuční funkce je dána vztahem [15]:

$$F(t) = 1 - \exp\left[-\left(\frac{t}{\beta}\right)^a\right]. \quad (2)$$

Parametr měřítka  $\beta$  je vždy větší než nula. Tento parametr má vliv na měřítko na ose doby provozu. Parametr tvaru  $a$  má vliv na tvar (sklon) funkce hustoty pravděpodobnosti. V případě  $a = 1$ , přechází Weibullovo rozdělení v exponenciální rozdělení; při  $a = 2$  v Rayleighovo rozdělení a při  $a = 3,5$  aproximuje normální rozdělení. Tato vlastnost se v praxi s výhodou využívá, protože výpočty vyžadující tři různá rozdělení jsou nahrazeny jedním vztahem. [17]

Pravděpodobnost bezporuchového provozu se vypočte ze vztahu [15]:

$$R(t) = \exp\left[-\left(\frac{t}{\beta}\right)^a\right]. \quad (3)$$

Střední hodnota je dána vztahem

$$E(t) = \beta \cdot \Gamma\left(1 + \frac{1}{a}\right), \quad (4)$$

kde  $\Gamma$  je gama funkce.

Weibullovo rozdělení má velmi širokou oblast využití, a to nejen v technických a inženýrských oborech, ale i v dalších oborech jako je lékařství, ekonomika nebo klimatologie. Hojně se využívá pro modelování předpovědí – například počasí, délky doby zaměstnanecké stávky, nákladů na reklamace apod.

## 2.7 Nástroje managementu kvality

Management kvality v každé organizaci se musí zaměřit na řešení vznikajících problémů a hledání možností hospodárného zlepšování procesů, metod řízení a organizování. Toho lze dosáhnout soustavným sledováním, shromažďováním, třízením a následnou analýzou údajů. Proto byly vytvořeny metody a nástroje, které se za účelem zlepšování a dosažení efektivního řízení kvality uplatňují.

Sedm základních nástrojů managementu kvality [11]:

- **formuláře pro sběr údajů** – zachycují číselné i nečíselné údaje v systematickém uspořádání a podchycené potřebné souvislosti za účelem následné analýzy;
- **vývojový diagram** – nástroj lepšího pochopení procesů a jejich vnitřních vztahů pomocí znázornění standardních symbolů;
- **Paretův diagram** – umožňuje určit priority, na které je třeba se zaměřit pomocí uspořádání dle četností výskytu a stanovení relativní kumulované četnosti;
- **diagram příčin a následků** – zachycuje strukturovaně všechny možné příčiny, které vedly nebo by mohly vést k danému následku;
- **bodový diagram** – slouží ke zjišťování závislosti dvou veličin za pomoci zobrazení jejich hodnot v souřadnicovém systému a následné analýze jejich vzájemného vztahu;
- **histogram** – umožňuje převod rozsáhlých číselných hodnot jedné veličiny, která vykazuje variabilitu v důsledku různých vlivů do přehledného a srozumitelného tvaru ve formě sloupcového grafu;
- **regulační diagram** – zobrazuje vývoj hodnot sledované veličiny v čase, čímž umožňuje objasnit, zda je proces stabilní či nestabilní.

Následující část je vymezena pouze pro metody, které jsou využity v praktické části této diplomové práce.

### 2.7.1 Paretova analýza

Paretův diagram je jedním z obvyklých nástrojů diagnózy a následných opatření při zlepšování kvality produktů a služeb [3]. Je založen na tzv. Paretovu principu, který

uvádí, že většina problémů s kvalitou (80 až 95 %) je způsobena malým podílem (5 až 20 %) příčin. Pomáhá tak určit závažné příčiny zkoumaného jevu, na které je třeba se zaměřit a dále je vyšetřovat jednotlivě, protože mají na výsledek největší efekt. Nevýznamné příčiny pak lze vyšetřovat globálně jako celek.

Paretův diagram má velmi širokou oblast uplatnění jak v rámci organizace (např. strategické řízení, řízení kvality, marketing apod.), tak v rámci nejrůznějších oborů (např. výroba a služby, ekonomie, sociologie apod.). V oblasti managementu kvality se využívá při analýze reklamací, analýze neshod apod. Ve všech oblastech je Paretova analýza cenným pomocníkem k určení, na které položky je třeba se přednostně zaměřit a přispět tak ke zlepšení zkoumaného procesu.

Realizace Paretova diagramu, tedy Paretova analýza probíhá v několika krocích. První z nich je samotný výběr procesů nebo činností, jejichž efektivitu je třeba zvýšit. Pro popis dalšího postupu poslouží případ analýzy reklamací. Druhým krokem je v případě analýzy reklamací uspořádání údajů o reklamovaných vadách dle četnosti výskytu od největší do nejmenší. Následně je nutné vyjádřit relativní podíl vad na celkovém počtu reklamovaných vad. V dalším kroku je třeba provést kumulativní načítání a vyjádření kumulativních relativních četností v procentech.

Vzniklá tabulka se následně graficky zobrazí tak, že budou na vodorovné ose zobrazeny jednotlivé reklamované vady a na svislé ose bude zobrazena jejich četnost. Kumulované relativní četnosti se nad každou reklamovanou vadou zobrazí ve formě bodu, který se následně spojí křivkou. Paretova analýza tedy v tomto konkrétním případě slouží jako nástroj, který přehledně zobrazí reklamované vady, na které je potřeba se prioritně zaměřit a následně najít nápravná opatření k jejich odstranění.

## **2.8 Kvalita po prodeji**

V kapitole č. 2.2.1 již byla vysvětlena důležitost spokojenosti zákazníka a pochopení jeho potřeb pro organizaci. Následující podkapitoly rozšiřují zmíněné téma a poukazují na to, jaká by měla být očekávaná kvalita po prodeji.

### **2.8.1 Odpovědnost za produkt**

Prodávající vždy odpovídá za kvalitu prodáváného zboží. Odpovídá za vady, které má zboží v okamžiku převzetí kupujícím, i za vady, které se vyskytnou po převzetí zboží kupujícím v záruční lhůtě. Tato lhůta je v České republice dána zákonem a činí minimálně 2 roky.

Prodávající neodpovídá za vady, které způsobí kupující na zboží vlastním zaviněním, příp. neodborným zacházením. Za vadu se nepovažuje běžné opotřebení. Vyskytne-li se u zakoupeného zboží vada, má kupující právo tuto vadu v záruční době reklamovat.

### **2.8.2 Reklamáce a stížnosti**

**Reklamáce** pro prodávajícího představuje nejméně příjemnou formu zpětné vazby od zákazníka. Stížnosti a reklamáce jsou a budou i nadále standardní součástí procesů v organizacích, proto by organizace měly vytvořit a dbát na dodržování postupů pro systematickou a efektivní práci s reklamacemi a stížnostmi. Okamžité a úplné vyřízení reklamáce totiž může být pro zákazníka naopak pozitivní zkušeností a je velká pravděpodobnost, že si vůči prodávajícímu zachová loajalitu a vybere si jej i pro příští nákupy. Reklamáce mohou být také pro prodávajícího cennými informacemi, které jej podpoří v dalším zlepšování produktů a služeb nebo např. ve volbě dodavatele produktů.

Přestože reklamáce pro prodávajícího znamenají náklady navíc, mají nesporný potenciál budoucích úspor. A to za předpokladu, že organizace správně vyhodnotí příčiny negativního vnímání a pomocí nástrojů ke zlepšování je trvale odstraní.

### **Obecný postup při vyřizování reklamací**

Reklamuje-li kupující zakoupené zboží, předá reklamované zboží zpět prodávajícímu (např. na reklamační oddělení), který s ním sepíše doklad o převzetí. Poté by měl prodejce reklamaci řádně posoudit a rozhodnout o ni. Reklamace by dle spotřebitelského zákona měla být vyřízena do 30 dnů.

V případě kladného posouzení reklamace standardně dochází k: bezplatnému odstranění vady, výměně zboží za nové nebo náhradě peněz. Pokud se během reklamačního řízení vada neprojeví, nebude prodejcem uznána.

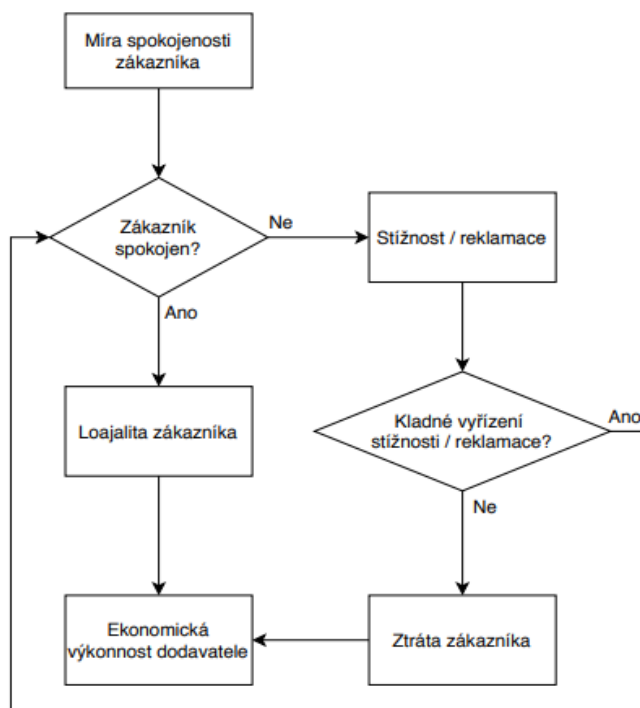
**Stížnost** lze chápat jako kritiku nebo podnět zákazníka, vyplývající z jeho bezprostřední negativní zkušenosti s využitím produktu, služby apod [8]. Stejně jako reklamace by měly být stížnosti vnímány jako inspirace pro další zlepšování a snižování rizika budoucí nespokojenosti zákazníků.

### **2.8.3 Spokojenost a loajalita zákazníků**

Jako spokojenost je možné obecně chápat pocit radosti nebo zklamání zákazníka vyvolaný rozdílem mezi jeho očekáváním a vnímanými výkony. Spokojenost je definována jako míra naplnění očekávání zákazníka ve vztahu s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt. [2]

Model spokojenosti zákazníka na obrázku č. 6 je v souladu s touto definicí. Míra spokojenosti představuje rozdíl mezi požadavky a zákazníkem vnímanou hodnotou. Požadavky zákazníka vznikají v souvislosti s momentální potřebou, předchozí zkušeností či informací z okolí (doporučení, reklama apod.). Pokud je jím vnímaná realita v souladu s jeho požadavky, je spokojen a naopak – pokud není vnímaná realita v souladu s požadavky, je nespokojen. Obě varianty mají vliv na ekonomickou výkonnost organizace.

Obrázek 6: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: upraveno dle [10]

Pokud produkt předčí zákaznicko očekávání, vznikne u něj nadšení, které vytváří emocionální vazbu na produkt nebo službu. Vzniká tak loajalita zákazníků, která se vyznačuje zejména opakovanými nákupy a pozitivními referencemi.

Je proto logické, že všechny koncepce managementu kvality vyžadují monitorování toho, jak zákazníci vnímají dodané produkty a služby. Ke sledování spokojenosti a nespokojenosti se využívá celá řada metod, z nichž některé jsou [14]:

- Systém přání a stížností – schránky na připomínky, formuláře pro podání stížností, zákaznické linky apod.
- Průzkumy spokojenosti zákazníků – dotazníkové šetření u výběrového souboru stávajících zákazníků (telefonicky, e-mailem, osobním kontaktem).
- Mystery shopping – „falešní zákazníci“, tzv. mystery shoppers, posuzují vystupování, komunikační schopnosti a dovednosti prodejců, mohou přijít i s konkrétním problémem, aby zjistili, jak dokáží zaměstnanci vyřešit složité situace.
- Přímé rozhovory s jednotlivci.

Ke sledování loajality zákazníků se využívají obvykle tyto tři přístupy [9]:

- Měření budoucích záměrů zákazníků – zjišťování záměrů zákazníků v budoucnosti (např. zda v budoucnu opět využijí službu, doporučí produkt apod.).
- Měření efektivní loajality – ke stanovení se využívá se nepřímých ukazatelů.
- Analýza ztracených zákazníků – kontaktování zákazníků, kteří přestali nakupovat nebo přešli ke konkurenci, s cílem zjistit důvod jejich rozhodnutí.

Společnost, která plánuje měřit spokojenost a loajalitu zákazníků, si tedy z výše uvedených metod zvolí vhodnou metodu sběru dat a poté určí, u jakého výběrového vzorku zákazníků bude měření spokojenosti a loajality aplikovat. Následně by měla být data vhodně zpracována. Klíčovým je v tomto případě poznání trendu ve vývoji úrovně vnímání zákazníků. Výstupy z analýz dat by měly sloužit jako vstupy pro rozhodování o aktivitách zlepšování.



## 2.9 Interní audit

Audit představuje nezávislou, systematickou, konzultační a dokumentovanou činnost zaměřenou na získávání důkazů a jejich objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditů. Dělí se na interní a externí.

**Interní audit** je činnost zaměřená na hodnocení a zlepšování efektivity řízení rizik, kontrolních procesů, celkové správy a řídicích procesů v organizaci. Svou činností interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů.

Interní auditování se od roku 1987, kdy je mezi své požadavky zahrnula norma ISO 9001, stalo nutnou součástí procesů systémů managementu kvality [10].

Úlohou interního auditu je [13]:

- Sledovat správné řízení organizace prováděním analýz a zároveň navrhopat vedení organizace vhodná doporučení a opatření.
- Ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému podniku.
- Kontrolovat správné plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení organizace.
- Sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti organizace a ve všech jejích strukturách a systémech.
- Informovat vedení o všech nepravidelnostech nebo anomáliích.
- Vyhodnocovat adekvátní využívání všech zdrojů podniku.
- Provádět speciální audity dle pověření vedením společnosti.

Výstupem auditu je auditorská zpráva. Závěry z interních auditů využívá výhradně sama auditovaná organizace, a především její vrcholové vedení. Výstupy z externích auditů využívají i jiné organizace, např. zadavatelé zakázek, odběratelé (audity druhé strany) či certifikační orgány (audity třetí strany). [10]

## **3 Cíl práce a metodika**

V následujících podkapitolách jsou popsány cíl a metodika práce.

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je identifikovat slabá místa v systému managementu kvality vybrané organizace a navrhnout možnosti ke zlepšení na základě nabytých teoretických znalostí vztahujících se k managementu kvality.

Návrhu zlepšení předchází analýza a následné vyhodnocení systému managementu kvality ve zvolené organizaci s důrazem zejména na oblasti spokojenosti zákazníků, řízení reklamací a společenské odpovědnosti organizace. V rámci vyhodnocení budou identifikována slabá místa a formulována doporučení, která může organizace využít k odstranění nedostatků nebo zlepšení současného stavu.

### **3.2 Metodika práce**

Teoretická část diplomové práce je naplněním první části cíle práce a je věnována vymezení základních pojmů, které jsou nezbytné k pochopení a k orientaci v řešené problematice. Tato část práce se skládá celkem z devíti podkapitol, ve kterých jsou vysvětleny pojmy spojené s kvalitou, zásady nezbytné k zajištění managementu kvality nebo koncepce, které jsou základem každého systému managementu kvality. Rovněž je zde popsána teorie z oblasti spolehlivosti, kvality po prodeji nebo auditování, jakožto kontrolní činnosti v managementu kvality. Teoretická část práce je sepsána formou rešerše, přičemž sběr potřebných informací proběhl v tištěné literatuře i na internetu. Všechny zdroje, z nichž bylo čerpáno, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů uvedeném na konci práce.

Po seznámení se s danou problematikou následuje praktická část práce, která je rozdělena do dvou hlavních podkapitol. V úvodu praktické části je stručné představení organizace, její historie a výsledek hospodaření. Následuje druhá podkapitola, která je věnována analýzám současného stavu systému managementu kvality v organizaci. Aby měly analýzy vypovídající hodnotu, je při nich využito kombinace několika metod. Vstupní data pro

analýzu jsou získána z dokumentace, zejména příručky kvality, podnikových směrnic a dat, týkajících se reklamací. Další informace jsou získány z rozhovorů se zaměstnanci a do jisté míry také z vlastního pozorování, jelikož autorka v daném subjektu pracuje. Výpočty parametrů Weibullova rozdělení i parametrů Paretova diagramu jsou provedeny pomocí programu MS Excel.

Kapitola č. 5 je určena k vyhodnocení analýzy řízení reklamací, rozsahu systému managementu kvality, spokojenosti zákazníků a společenské odpovědnosti. Na základě zjištění z provedených analýz a dedukce jsou identifikována slabá místa a navržena řešení ke zlepšení současného stavu.

V závěru práce je celkové shrnutí všech zjištění z praktické části práce a výsledků navržených opatření.

## **4 Praktická část práce**

### **4.1 Představení společnosti**

Obchodní název: Stavebniny DEK a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Tiskařská 257/10, Malešice, 108 00 Praha 10

IČO: 03748600

Společnost zapsána v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze.

#### **4.1.1 Historický vývoj**

Společnost Stavebniny DEK a.s. (dále jen „Stavebniny DEK“) byla založena na jaře roku 1993. Od svého založení se soustředila na distribuci a poradenství v oblasti stavebních materiálů.

V roce 1998 začala provozovat vlastní autodopravu, což umožnilo dopravovat materiál až na stavbu za režijní náklady a v roce 2002 se stala držitelem certifikátu ISO 9001. V roce 2005 společnost zavedla vlastní informační systém Agenda, který zefektivňuje nákup sortimentu firmy, zlepšuje a zrychluje vnitrofiremní komunikaci, vedoucí k maximálně rychlému uspokojení zákazníka. V roce 2013 začaly na prvních pobočkách vznikat půjčovny nářadí a stavební mechanizace. Následující rok se Stavebniny DEK a.s. staly firmou s největší sítí půjčoven stavebního nářadí v České republice. Dnes se společnost zabývá obchodem se stavebními materiály a poskytováním služeb s prodejem stavebních materiálů souvisejícími např. profesionální technické poradenství, míchání omítek a barev, provoz půjčoven strojů a nářadí apod.

Centrála společnosti se nachází v Praze Malešicích, pobočky se nacházejí ve všech regionálně významných městech České republiky. Na Slovensku působí pod obchodním jménem Stavebniny DEK s.r.o. Expanzi do dalších zemí společnost v dohledné době neplánuje. Na českém trhu je v současnosti 84 poboček, avšak díky nové výstavbě a významným akvizicím se počet poboček neustále zvyšuje.

Od svého založení prošla společnost výraznou proměnou a nyní má již více než 2000 zaměstnanců. Stavebniny DEK jsou součástí holdingu, mateřskou společností je společnost DEK a.s.

#### 4.1.2 Organizační struktura společnosti

V čele Stavebnin DEK stojí generální ředitel společnosti DEK a.s. společně s ředitelem Stavebnin DEK. Dále zde jsou produktoví manažeři, ředitelé regionů, divizí, ředitelé poboček a technický ředitel. Kompletní organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1.

#### 4.1.3 Výsledky hospodaření

Růst Stavebnin DEK se projevuje nejen neustálým rozšiřováním poskytovaných služeb pro zákazníky, ale také je jasně demonstrován klíčovými ekonomickými ukazateli. Každým rokem roste obrát společnosti a v roce 2019 by měl přesáhnout hranici 15 mld. Kč.

Výsledek hospodaření představuje kvalitativní ukazatel, jímž lze posoudit hospodaření společnosti a je tvořen součtem provozního a finančního výsledku a rozdílem mezi mimořádnými výnosy a náklady.

Tabulka 2: Přehled dosažených výsledků hospodaření v letech 2016-2018.

	2016	2017	2018
<b>Provozní výsledek [tis. Kč]</b>	179 881	247 215	247 751
<b>Finanční výsledek [tis. Kč]</b>	-13 835	-9 669	-44 316
<b>Výsledek hospodaření [tis. Kč]</b>	127 756	189 026	152 645

Zdroj: zpracováno dle [20]

Z tabulky č. 2 lze vysledovat, že společnost vykázala v roce 2018 provozní výsledek ve výši 247,8 mil. Kč, což je o 0,2 % lepší výsledek oproti roku 2017 a dokonce o 27,4 % lepší výsledek oproti roku 2016. Vykázaný čistý zisk vzrostl oproti roku 2016 o 19,4 %, avšak poklesl oproti roku 2017 o 19,2 %. Pokles byl způsoben finančním výsledkem, který byl v daném období ovlivněn růstem úrokových sazeb. V letošním roce 2019 se očekává podobný výsledek hospodaření jako v roce 2018.

Společnost Stavebniny DEK tedy dosahuje již dlouhodobě kladného hospodářského výsledku, tzn. zisku. Na základě toho lze konstatovat, že společnost naplňuje základní charakteristiku podnikání. Průměrný čistý zisk za sledovaná období činí 156,5 mil. Kč.

## 4.2 Analýza stávajícího stavu

Následující kapitoly jsou věnovány analýze současného stavu managementu kvality ve Stavebninách DEK. Větší pozornost je zde věnována zejména otázkám obecného rozsahu systému managementu kvality, zlepšování kvality, systému řízení reklamací, měření spokojenosti zákazníků a společenské odpovědnosti. Vyhodnocení výsledků všech provedených analýz je následně uvedeno v kapitole č. 5.

### 4.2.1 Systém managementu kvality a jeho rozsah

Organizace vytvořila systém managementu kvality v souladu s požadavky normy ISO 9001. Představitelkou vedení pro kvalitu byla generálním ředitelem jmenována správní ředitelka skupiny DEK a.s., která mj. odpovídá za seznámení všech zaměstnanců s politikou a cíli kvality a za jejich plnění.

#### 4.2.1.1 Dokumentace

Dokumentace systému managementu kvality zahrnuje tyto dokumenty: politika kvality, příručka kvality, směrnice a záznamy. Dokumenty jsou pro potřeby zaměstnanců k nahlédnutí na firemním intranetu.

Politika kvality je vždy formulována tak, aby všem zaměstnancům sdělovala strategické záměry užšího vedení na následující období. Strategie jsou stanovovány na období jednoho roku. Vyhodnocení plnění strategie je vždy součástí přezkoumání vedením společnosti.

Skupina DEK každoročně zveřejňuje dokument nazvaný „Krédo společnosti“, v němž je formulováno firemní poslání a hodnoty obsažené ve firemní kultuře. Tento dokument sestává z hesel uvedených níže a plní funkci politiky kvality.

Krédo společnosti pro rok 2019 zní [20]:

*„POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI*

*Jsme dodavateli materiálů a služeb ve stavebnictví. Naším cílem je dlouhodobě spokojený zákazník s funkčním stavebním materiálem, konstrukcí nebo službou, při současném uspokojení potřeb zaměstnanců a akcionářů firmy.*

## **STRATEGIE**

*Věříme, že stavební materiály nelze dlouhodobě úspěšně obchodovat bez výborné znalosti konstrukčního řešení a jejich správné aplikace. Věříme, že úspěch přináší úzká specializace, jak technická, tak obchodní na jednotlivé produkty a služby v naší nabídce. V každém oboru, do kterého vstoupíme, chceme patřit mezi firmy s vedoucím postavením na trhu.*

## **POCTIVOST**

*Ke každému uvnitř i vně naší společnosti se chceme chovat spravedlivě a otevřeně a vždy se budeme snažit rozvíjet a upevňovat renomé, že se zaměstnanci, zákazníci, dodavateli a státní správou jednáme čestně.*

*Zaměstnanci musejí předcházet a vyhýbat se každé situaci, kdy hrozí nebo vzniká střet mezi jejich osobními zájmy a zájmy skupiny DEK.*

## **ODPOVĚDNOST**

*Vyžadujeme vlastní zodpovědnost našich pracovníků. Vše řídíme pomocí otevřené komunikace, dohodnutých cílů a vyhodnocujeme naše úspěchy.*

## **KVALITA**

*Usilujeme o příkladnou kvalitu našich služeb a výrobků. Dodržujeme zákony a systém kontroly kvality.*

## **RESPEKT**

*Respektování je vůdčím principem jednání všech zaměstnanců skupiny DEK. Odráží se v dodržování právních předpisů, vnitřních předpisů skupiny a v projevování úcty vůči ostatním.*

## **INOVACE**

*Sledujeme zákazníky, konkurenty i vývoj na trhu a jsme připraveni se neustále vyvíjet a měnit tak abychom přinášeli přidanou hodnotu našim zákazníkům a celé společnosti.*

*Chceme vytvořit prostředí, ve kterém mohou být rozvíjeny myšlenky a pokrok. Podporujeme a vyžadujeme kreativitu našich pracovníků.*



## ZISK A ÚSPĚCH

*Uznáváme ziskovost jako hnací sílu naší společnosti. Chceme motivované, angažované a spravedlivě odměňované spolupracovníky, kteří stejně jako celá společnost touží po úspěchu.*

## OTEVŘENÁ KOMUNIKACE

*Mezi sebou hovoříme otevřeně. S informacemi zacházíme svobodně a odpovědně.“*

### **4.2.1.2 Procesy ve společnosti**

Stavebniny DEK řídí a každoročně vyhodnocují procesy potřebné pro chod společnosti. Procesy jsou rozděleny na řídicí, podpůrné a na proces hlavní, kterým je obchodní činnost s materiály a produkty pro použití ve stavebnictví. Pořadí a vzájemná vazba těchto procesů včetně souvisejících činností jsou zřejmé z procesní mapy organizace v příloze č. 2.

Obchodní činnost je realizována na celém území republiky, kde jsou rozmístěna jednotlivá prodejní místa (pobočky). V rámci obchodní činnosti se Stavebniny DEK zabývají nákupem stavebního materiálu, náradí a příslušenství, od významných českých a světových dodavatelů a následným prodejem prostřednictvím poboček českým zákazníkům. Obchodní činnost na pobočkách zajišťují obchodní zástupci a prodejní specialisté. Obchodní zástupci, příp. prodejní specialisté se v rámci své pracovní náplně věnují získávání nových zákazníků, péči o stávající zákazníky a poskytování odborného servisu. Zodpovědnou osobou za proces na jednotlivých prodejních místech jsou ředitelé poboček. Pobočky jsou dle geografické polohy rozděleny celkem do pěti regionů. V každém z těchto regionů působí regionální zástupce. Úkolem regionálních zástupců jsou pravidelné návštěvy poboček, které spadají do jejich regionu a kontrola, zda jsou na pobočkách dodržovány standardy dle vnitropodnikových směrnic. Obchodní činnost Stavebnin DEK doplňuje technická podpora realizačním firmám, program technické podpory určený profesionálům ve stavebnictví, návrhy detailů a skladeb, konzultace na stavbách či produktová školení.

#### 4.2.1.3 Certifikace

Certifikace dle ISO 9001 byla implementována v roce 2002, což vedlo ke zvýšení hodnoty pro zákazníky a jejich uspokojení. Došlo tím ke zvýšení povědomí o organizaci a zvětšila se její zákaznická základna. Na základě upevnění dominantní pozice na trhu v posledních letech se vedení společnosti rozhodlo nadále neprovádět recertifikaci dle ISO 9001. Společnost však nadále udržuje systém managementu kvality dle příručky kvality a příslušných směrnic, které jsou navázány na procesní mapu.

#### 4.2.1.4 Zlepšování kvality

Společnost provádí zlepšování systému kvality prostřednictvím inovování politiky a cílů kvality. Další zlepšování se provádí při následujících činnostech [20]:

- a) Pravidelné interní audity.
- b) Přezkoumání systému kvality vedením ve formě výstupu z přezkoumání.
- c) Sestavování preventivních opatření na základě analýzy procesů.
- d) Sestavování nápravných opatření.
- e) Návrhy opatření jakožto závěry při provádění analýzy spokojenosti zákazníků a analýzy dodavatelů.

Výsledky všech dílčích činností zlepšování jsou projednávány na poradách vedení a jsou jedním ze zdrojů přezkoumání systému kvality vedením. Jednotlivé činnosti jsou vysvětleny níže.

- a) **Interní audity** představují činnost zaměřenou na hodnocení a zlepšování efektivity všech procesů v organizaci. Při interních auditech se auditoři zaměřují na vyhledávání shod či neshod s postupy, které jsou popsány ve směrnicích společnosti nebo jsou dány ostatními řízenými dokumenty, např. legislativní dokumenty a normy. Zjištěné neshody jsou následně klasifikovány a společně s doporučeními předány vedení.
- b) **Výstupem z přezkoumání systému kvality** je dokument, který se nazývá Zápis z přezkoumání. Za vyhotovení tohoto dokumentu je zodpovědná představitelka vedení pro kvalitu a obdrží jej vždy všichni účastníci přezkoumání. Zápis

z přezkoumání musí obsahovat výsledky projednání všech vstupů pro přezkoumání (např. výsledků interních a externích auditů, zpětné vazby od zákazníků, zhodnocení účinnosti přijatých opatření z předchozího přezkoumání, stav realizace nápravných či preventivních opatření aj.) a definování přijatých opatření.

- c) **Sestavování preventivních opatření** představuje činnosti zaměřené na určení opatření k odstranění příčiny možné neshody s cílem zabránit jejímu výskytu.

Preventivní opatření je dle příručky kvality založeno na principech [20]:

- analýzy potencionálních neshod a jejich příčin,
- určení a uplatnění potřebných opatření,
- kontroly realizace a účinnosti provedených opatření.

Preventivní opatření mohou být odpovědí na požadavky trhu, podněty pracovníků (stávající problémy, náměty ke zlepšení apod.) nebo hodnocení systému kvality vedením.

- d) **Sestavování nápravných opatření** se týká zejména činností zaměřených na odstraňování příčin existujících či opakujících se neshod, které se vztahují k produktům, procesům nebo systému kvality.

Opatření k nápravě je dle příručky kvality založeno na principech [20]:

- plánování – přidělení odpovědností k řešení neshody,
- analýza příčin a stanovení opatření k nápravě,
- realizace opatření k nápravě,
- kontrola realizace a účinnosti provedených opatření.

Opatření k nápravě řeší způsoby vyřizování stížností či reklamací a kontrol efektivity provedených opatření k nápravě.

Řízení reklamací a měření spokojenosti zákazníků ve společnosti je blíže analyzováno v následujících podkapitolách.

## **4.2.2 Řízení a evidence reklamací**

Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 2.8.2, reklamace pro organizace představují nejméně příjemnou formu zpětné vazby od zákazníka. Avšak stížnostem a reklamacím není možné se vyhnout, a tak by organizace měla prostřednictvím systematických procesů řízení reklamací tuto negativní zpětnou vazbu správně vyhodnotit a využít pro další zlepšování svých služeb. Stavebniny DEK mají zavedené postupy v procesech řízení a evidence reklamací. Všechny tyto postupy jsou evidovány ve standardizované dokumentaci společnosti. Jednou ročně je vytvářena analýza reklamací za účelem sledování trendu a srovnání s předchozími obdobími. V následujících podkapitolách je uveden postup při reklamačním řízení ve Stavebninách DEK.

### **4.2.2.1 Sled činností při reklamaci ve Stavebninách DEK**

Po odevzdání zboží zákazníkovi, příp. po doručení do místa určení začíná běžet záruční doba. Záruční doba je standardně 24 měsíců. Rozšířenou záruku vystavuje společnost vydáním záručního listu pouze na vybrané výrobky, se souhlasem produktového manažera příslušného sortimentu a konkrétnímu zákazníkovi.

Bezprostředně po převzetí zboží je zákazník povinen zkontrolovat, zda obdržel skutečně objednané zboží a neporušenost balení. V případě zjištění vad je zákazník povinen zboží bezodkladně reklamovat.

### **Nahlášení a přijetí reklamovaného zboží**

Reklamace zboží může být přijata telefonicky či e-mailem přes zákaznické centrum, anebo osobně na jakékoli pobočce. V informačním systému Agenda pracovník pobočky či zákaznického centra ověří, že zákazník splnil podmínky pro podání reklamace, tj. nakoupil zboží na jakékoli pobočce či prostřednictvím e-shopu, maximálně 24 měsíců před podáním reklamace. Prostřednictvím zákaznického centra jsou následně zákazníkovi nabídnuty možnosti doručení zboží na pobočku a k vyplnění zaslán Reklamační protokol. Při reklamaci nahlášené na pobočce je Reklamační protokol, jehož kopie je následně věnována zákazníkovi, sepsán se zákazníkem přímo na místě. Vzor Reklamačního protokolu je uveden v příloze č. 3.

## Evidence reklamovaného zboží

Pracovníci poboček Stavebnin DEK a.s. jsou povinni evidovat všechny reklamace, stížnosti nebo výhrady zákazníků. Každá reklamace je vedena pod evidenčním číslem, které se automaticky vygeneruje po založení příslušné reklamace do databáze reklamací ve vnitropodnikovém informačním systému Agenda. Účelem je efektivní kontrola a sledování procesu vyřizování reklamace. Pro snazší identifikaci a další analýzu musí být u každého záznamu reklamovaného zboží uveden typ reklamace. Typ reklamace pracovník pobočky zvolí při zakládání reklamace z nabídky. Na výběr má vždy jednu z následujících možností:

- **Kvalita.** Pracovník zvolí tuto možnost v případě zboží vykazující kvalitativní vady (např. nefunkční elektrické nářadí).
- **Poškozený materiál.** V tomto případě se jedná se o mechanicky poškozené zboží (polámané střešní tašky, cihly, sádrokartonové desky apod.).
- **Množství.** V případě, že obdržené množství zboží nesouhlasí s množstvím na dodacím listě.
- **Termín dodání.** Jde o pozdní nebo příliš časnou dodávku zboží.
- **Cena, faktura.** Konečná cena zboží neodpovídá dohodnuté ceně (např. není započtena sleva).
- **Ostatní.** Jedná se o jiný důvod reklamace než výše uvedené (např. doručené zboží neodpovídá objednavce apod.).

Pracovník pobočky převezme reklamované zboží od zákazníka a umístí jej do vyhrazeného prostoru prodejny nebo skladu. S reklamovaným zbožím pracovníci nakládají tak, aby nedošlo ke ztrátě či poškození tohoto zboží.

Za vedení systému reklamací na každé pobočce odpovídá ředitel dané pobočky, který rovněž pravidelně kontroluje plnění lhůt reklamací v informačním systému. V případě zjištění neřešené reklamace ředitel pobočky zajišťuje, aby byla urychleně vyřešena.

## Způsoby řešení reklamací

Kvalita výrobků je dána normami, které jsou uvedeny v Prohlášení o shodě výrobku, což je dokument, kterým výrobce, který je v tomto případě rovněž dodavatelem, dokládá splnění

požadavků technických předpisů platných pro Českou republiku. Jestliže se tedy jedná o kvalitativní selhání materiálu, je závada na straně dodavatele a pobočka předává případ reklamace produktovému manažerovi, který rozhodne o dalším postupu jejího řešení. V tomto případě se sama společnost musí zabývat vyřizováním reklamace, jakožto poškozená strana.

Pracovníci pobočky řeší reklamace se zákazníkem samostatně pouze za předpokladu, že se jedná o jakýkoli typ závady, která vznikla vinou Stavebnin DEK. V takovém případě je na vině např. skladník (pobočka), příp. nezjištěný viník (např. mechanické poškození zboží způsobené vlivem počasí).

### **Potvrzení a náhrada**

V případě uznání oprávněné reklamace se náhrada poskytuje s přihlédnutím na zákazníkem navrhovaný postup vyřízení, který uvedl v Reklamačním protokolu. Na výběr má zákazník z těchto možností:

- výměna zboží,
- oprava zboží,
- sleva z ceny,
- vrácení peněz.

Po přijetí reklamovaného zboží na sklad ukončí pracovník pobočky reklamační řízení záznamem v informačním systému Agenda a potvrzením dvou vyhotovení zápisu o reklamaci, z nichž jeden předá zákazníkovi.

#### 4.2.2.2 Analýza reklamací

V roce 2018 se Stavebniny DEK zabývaly celkem 1718 reklamacemi, o rok později v roce 2019 už se jednalo o 3087 reklamací. Nárůst počtu reklamací v roce 2019 oproti předchozímu roku tedy činil téměř 80 %. Podíl reklamovaných položek v porovnání s celkovým počtem prodaných položek činil v roce 2019 přibližně 0,05 %. I přes zanedbatelný podíl v porovnání s celkovým objemem prodeje, jde o značný nárůst počtu reklamací, a proto by této problematice měla společnost věnovat pozornost.

V rámci šetření vzniklých reklamačních řízení byla použita data oprávněných reklamací ze strany zákazníků. Tato data byla rozdělena do skupin dle typu reklamace. Ke zpracování dat byla následně použita Paretova analýza, pomocí níž, jak uvádí tabulka č. 3 a obrázek č. 7, bylo možné vymezit nejčastější typy reklamace zboží, na něž je třeba se zaměřit.

Tabulka 3: Paretova analýza – četnosti reklamací.

Typ reklamace	Četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost [%]
Kvalita	2378	2378	77,03
Ostatní	371	2749	89,05
Poškozené zboží	325	3074	99,58
Množství	10	3084	99,90
Termín dodání	2	3086	99,97
Cena, faktura	1	3087	100,00

Zdroj: zpracováno dle [20].

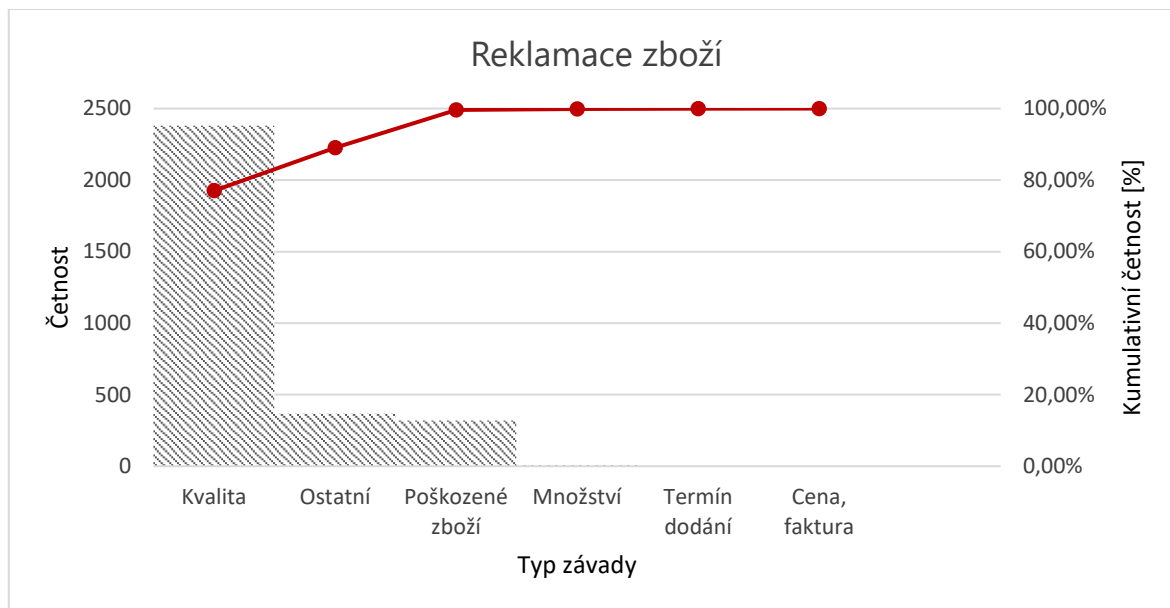
Kvality zboží se týkalo 77 % reklamací z celkového množství. Tomuto typu reklamace by nepochybně měla být věnována největší pozornost. Převážně se jedná o výrobní vady a standardně se tak reklamace kvality předávají zpět dodavateli. Stavebniny DEK věnují velkou pozornost spolupráci s dodavateli a v případě reklamace vyžadují od dodavatele okamžitou detekci problému a implementaci takových opatření, aby se situace neopakovala. Zvýšená pozornost by měla být věnována i dalším dvěma typům reklamací.

12 % reklamačních řízení bylo započato z ostatních důvodů. Odpovědnost je v tomto případě na straně Stavebnin DEK. Z těchto důvodů a z důvodu, že se jedná o druhý nejčetnější typ reklamace, by bylo nutné prošetřit a zjistit u jednotlivých případů konkrétní a přesnou příčinu vzniku těchto reklamací, aby mohly být co nejefektivnějším způsobem odstraněny.

Téměř 10% podíl tvořily reklamace poškozeného zboží. K poškození dochází nejčastěji při špatné manipulaci se zbožím ve skladu, příp. při převozu zboží k zákazníkovi.

Necelé 1 % pak tvořily reklamace z důvodu chybně dodaného množství, termínu dodání a ceny nebo faktury. Jedná se o typy reklamací, které jsou velmi ojedinělé, a prozatím pro společnost nemá smysl se jimi zabývat.

Obrázek 7: Paretova analýza – typy reklamací.



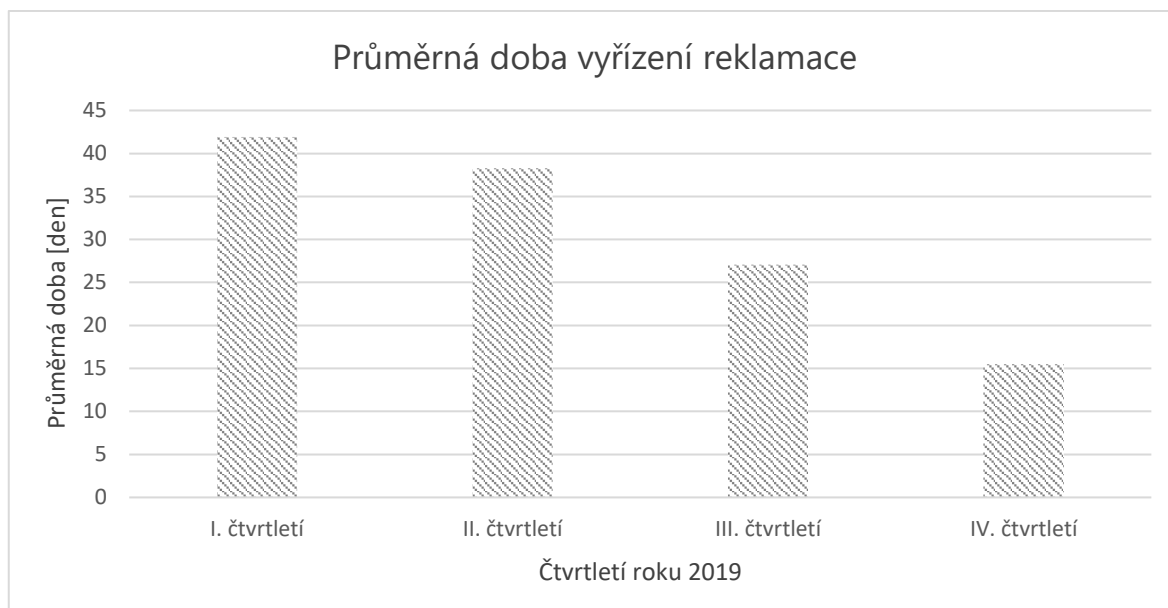
Zdroj: zpracováno dle [20].

Dalším sledovaným parametrem byla doba reklamačního řízení. Graf na obrázku č. 8 tak poukazuje na průměrnou dobu zpracování reklamace od založení až po ukončení v jednotlivých kvartálech v roce 2019. Dobu zpracování reklamace ovlivňují především dodavatelé a rychlost, s jakou jsou schopni reklamaci vyřídit.

Z grafu je patrné, že průměrný počet dní potřebný pro vyřízení reklamace v jednotlivých čtvrtletích roku 2019 klesal. Zejména poslední čtvrtletí roku vykazuje nejlepší výsledky, a to průměrně 15 dní pro vyřízení reklamace. Stavebniny DEK mají smluvní vztah se všemi svými dodavateli, avšak nemají smluvně nastaveny parametry pro dobu vyřizování reklamací. Také z tohoto důvodu jsou tyto doby dlouhodobě vysoké. Proto v některých případech docházelo k okamžitému uzavření procesu reklamace se zákazníkem a až následně došlo k zapojení dodavatele a vyřizování reklamací směrem k dodavateli. Tato skutečnost se tak jeví jako důvod klesajícího trendu v oblasti doby vyřízení reklamace.



Obrázek 8: Průměrná doba vyřízení reklamace za čtvrtletí.



Zdroj: zpracováno dle [20].

Data reklamací posloužila ještě k další analýze, jejímž cílem bylo zjistit, jaká je pravděpodobnost vyřízení reklamace v daném čtvrtletí. V tomto případě byla ke zpracování dat použita Weibulova analýza, které předcházely výpočty parametrů Weibulova rozdělení. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 4.

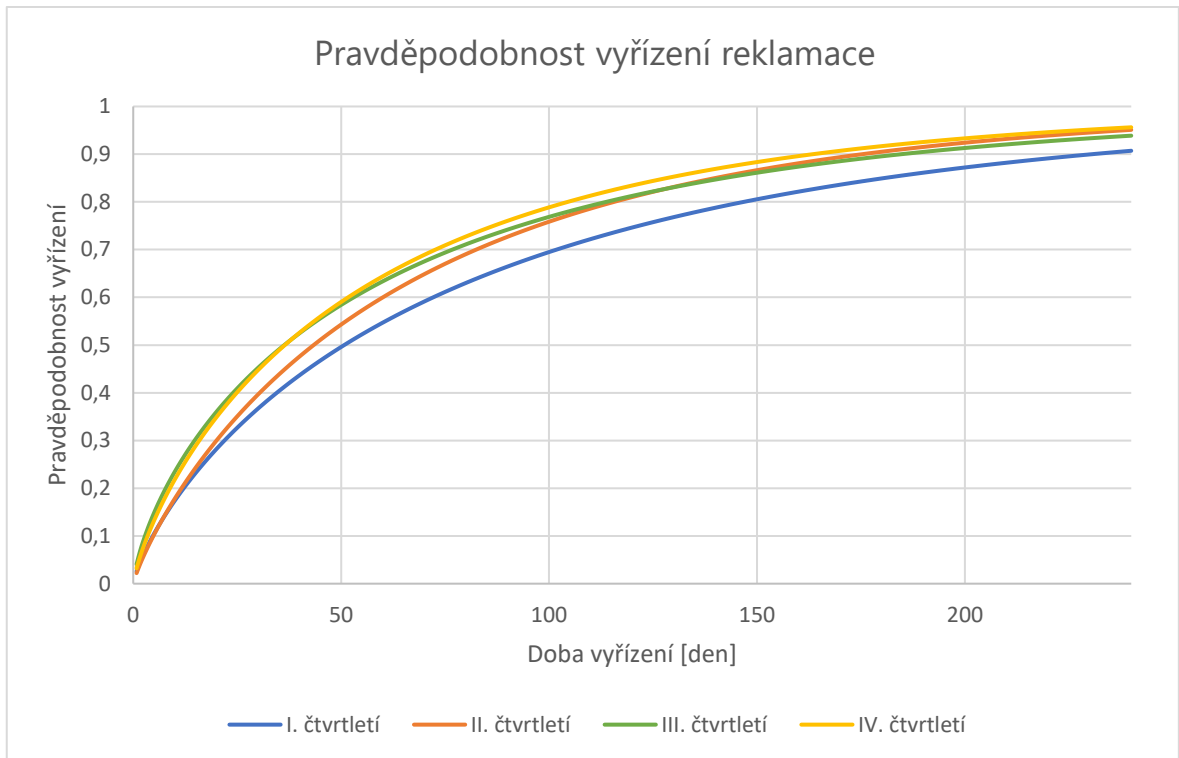
Tabulka 4: Weibulova analýza – vypočítané odhady parametrů Weibulova rozdělení.

Období	Parametr tvaru $\alpha$	Parametr měřítka $\beta$	Střední hodnota $E(t)$	Koeficient determinace $r^2$
I. čtvrtletí	<b>0,793</b>	<b>30,204</b>	34,443	0,894
II. čtvrtletí	<b>0,860</b>	<b>33,228</b>	35,900	0,927
III. čtvrtletí	<b>0,738</b>	<b>22,382</b>	27,004	0,845
IV. čtvrtletí	<b>0,800</b>	<b>14,410</b>	16,325	0,815

Zdroj: zpracováno dle [20].

Zpracovávána byla opět data za předchozí rok 2019. Na obrázku č. 9 je znázorněna distribuční funkce Weibulova rozdělení pro parametry pro jednotlivá sledovaná období (čtvrtletí). Z průběhu, který je u všech křivek téměř stejný, je patrné, že ve všech sledovaných obdobích byla pravděpodobnost vyřízení reklamace za přibližně stejnou dobu.

Obrázek 9: Weibullová analýza – pravděpodobnost vyřízení reklamace.



Zdroj: zpracováno dle [20].

Dle směrnice pro řízení reklamací musí být analýza reklamací prováděna jednou ročně za účelem sledování trendu a srovnání s předchozími obdobími. Analýza poté slouží vedení jako jeden z podkladů při přezkoumání managementu.

### **4.2.3 Měření spokojenosti zákazníků**

Jak je známo, nízký výskyt reklamací není vždy odrazem maximální spokojenosti zákazníka. Proto je potřeba zaměřit se na monitorování spokojenosti a loajality zákazníků. V tomto ohledu jde o klíčové měření výkonnosti, jelikož zásadním způsobem ovlivňuje ekonomické výsledky společnosti. V následující kapitole je popsán postup měření spokojenosti zákazníků ve Stavebninách DEK.

#### **4.2.3.1 Externí zákazníci**

Externí zákazníky společnosti tvoří zejména firmy a živnostníci podnikající ve stavebnictví, v menší míře i koncoví uživatelé. Na každé pobočce jsou zákazníkům k dispozici obchodní zástupci zastupující jednotlivé obchodní divize (např. izolace, střechy a střešní doplňky apod.), kteří mají vysokou odbornost v daném odvětví a jsou schopni poskytnout specializované rady a nabídnout zákazníkům vhodné produkty. Obchodní zástupci společně s prodejními specialisty jsou odpovědní za plnění požadavků zákazníků při každém obchodním případě. V případě, že se jedná o požadavky vyžadující systémové opatření, jsou zaměstnanci, kteří jsou v daném případě aktivní, povinni předat návrh e-mailem k přezkoumání a schválení představitelce vedení pro kvalitu.

Komunikace a zvyšování povědomí o značce probíhá mimo pobočky také prostřednictvím zákaznické linky, internetových stránek společnosti, facebookového a instagramového účtu nebo každoročně vydávaných katalogů pro partnery, zákazníky i odbornou veřejnost. V letošním roce začaly Stavebniny DEK vydávat Stavařský magazín, který je doručován rezidentům žijícím v okruhu 15 km od jakékoliv pobočky do schránek (podobně jako inzerce supermarketů). Společnost si od magazínu slibuje oslovení nových zákazníků a další zvýšení podílu na trhu. Tyto komunikační kanály využívá společnost také pro informování zákazníků o připravovaných novinkách a akcích. O veškerou propagaci společnosti se stará marketingové oddělení.

Na každé pobočce zpříjemňuje čekání na výdej zboží nabídka kávy zdarma. Jako poděkování za přízeň organizují Stavebniny DEK pro své zákazníky dvakrát ročně věrnostní programy, v jejichž rámci získávají zákazníci body za nákup, které pak mohou uplatnit při výběru zboží z katalogu odměn.

Další zajímavou výhodou pro zákazníky jsou kalkulátory konstrukcí, které zákazníkům poslouží k rychlému výpočtu potřeby množství materiálu v konstrukcích a ceny. Tyto kalkulátory jsou dostupné na internetových stránkách společnosti a jsou propojeny s e-shopem. Výhodou tohoto propojení je možnost okamžité objednávky nebo poptávky zboží a možnost volby pobočky, na které si může následně zákazník toto zboží vyzvednout.

Neustálé sledování potřeb externích zákazníků a rychlou reakci na změny požadavků zákazníků považuje organizace za nutnost, na níž závisí její obchodní úspěch. Zpětnou vazbu získává společnost nepřímou metodou ve formě dotazníkového šetření, anket, stížností a reklamací. Přímou metodou pak ve formě osobní či telefonické komunikace během prodeje nebo z výstav a veletrhů. Na základě těchto informací se poté provádí hodnocení spokojenosti zákazníků. Všechny výše uvedené metody sběru dat se využívají při pravidelném či operativním sledování spokojenosti zákazníků.

Pravidelné sledování spokojenosti zákazníků je prováděno po každém realizovaném obchodním případě. Operativní sledování spokojenosti bývá prováděno nejčastěji telefonickými průzkumy, a to v případě potřeby (např. za účelem prověření hypotézy). Operativní průzkumy provádí a vyhodnocují obchodní specialisté a výsledky předávají k přezkoumání obchodnímu řediteli.

Komplexní analýzu spokojenosti zákazníků provádí marketingové oddělení pravidelně ve dvouletých intervalech. Předchází jí dotazníkový výzkum mínění zákazníků, jehož přesnou podobu zpracovává marketingové oddělení ve spolupráci s dalšími zainteresovanými osobami. Finální podobu dotazníku a cílové skupiny schvaluje ředitel společnosti. Závěry analýzy jsou předkládány vedení společnosti jako jeden z podkladů při jednání o přezkoumání managementu.

Otázky obsažené v dotaznících z minulých let byly formulovány následovně [20]:

- Jak jste byl při nákupu spokojen s naším obchodním zástupcem?
- Jak jste byl při nákupu spokojen se zpracováním nabídky (kvalita, rychlost)?
- Jak jste byl při nákupu spokojen s dostupností zboží?
- Jak jste byl při nákupu spokojen s obsluhou na prodejně?
- Jak jste byl při nákupu spokojen s obsluhou ve skladu?
- Jak jste byl při nákupu spokojen s dodávkou zboží na sklad?
- Jak jste byl při nákupu spokojen s vyřešením případné reklamace?

Každá otázka byla hodnocena na pětibodové škále, přičemž hodnocení na škále 1 až 5 bylo vzestupné, od pozitivního k negativnímu.

Pro společnost je velice důležité zajistit pozitivní pocit z nákupu u každého zákazníka, který nakupuje na pobočkách Stavebnin DEK. Proto definovala směrnici, která obsahuje standardy závazné pro každou pobočku. Tyto standardy představují jasně stanovená pravidla, která se týkají např. chování zaměstnanců při komunikaci se zákazníkem, podobě interiéru a exteriéru pobočky, dodržování dress code (doporučený pracovní oděv), postupu při výdeji zboží apod. Pro kontrolu, zda jsou tyto standardy korektně naplňovány, využívá společnost metodu mystery shopping. Mystery shopping je na jednotlivých pobočkách prováděn až šestkrát ročně a spočívá ve vyslání „fiktivního zákazníka“, který má s sebou připravený hodnotící dotazník sestavený z otázek na základě podnikových standardů. Kromě nákupu předem definovaného druhu zboží tedy sleduje i další parametry z dotazníku.

Pro vedení společnosti je mystery shopping velice důležitou metodou průzkumu, kterou využívá již řadu let. Výsledky z průzkumu totiž vedení společnosti předávají relativně objektivní zpětnou vazbu – tedy interpretují jednotlivé pobočky Stavebnin DEK tzv. očima zákazníka. Jsou také velmi cenným zdrojem pro přijetí nápravných opatření a následného zlepšování.

Stavebniny DEK jsou v současnosti největším prodejcem stavebního materiálu v České republice. Díky své stabilní pozici na trhu si dokázaly vytvořit širokou základnu stálých zákazníků (interně tzv. VIP zákazníků), kterým jsou mimo již zmíněné benefity poskytovány množstevní a jiné věrnostní slevy.

#### **4.2.3.2 Interní zákazníci**

Interními zákazníky společnosti jsou její zaměstnanci. Stavebniny DEK dlouhodobě podporují rozvoj zaměstnanců prostřednictvím nejrůznějších školení a kurzů. Každý zaměstnanec je seznámen s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci. K péči a podpoře zaměstnanců Stavebnin DEK patří penzijní a důchodové pojištění, zvýhodněný mobilní tarif, příspěvky na kulturu, sport, stravování, rekreaci, ubytování nebo na jazykové kurzy. Společnost podporuje sladění pracovního a osobního života svých zaměstnanců prostřednictvím možnosti práce z domova a flexibilní pracovní doby.

Vedení společnosti každoročně plánuje potřebné finanční zdroje ke zlepšování pracovního prostředí ve společnosti. Úroveň pracovního prostředí je vytvářena z hlediska obchodních zájmů společnosti ve vztahu k zákazníkům, ale hlavně také jako jeden z motivačních programů ve vztahu k zaměstnancům. Vedoucí oddělení a ředitelé poboček jsou zodpovědní za sledování vhodnosti pracovního prostředí a o svých zjištěních či návrzích jsou povinni informovat vedení společnosti.

Organizace pravidelně provádí také průzkum spokojenosti vlastních zaměstnanců. Tento průzkum je prostřednictvím dotazníku prováděn jedenkrát ročně. Dotazník je anonymní a pro zaměstnance je jeho vyplnění zcela dobrovolné. Výstup z hodnocení je předáván k přezkoumání personálnímu řediteli.

#### **4.2.4 Společenská odpovědnost organizace**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, pojem společenská odpovědnost organizace zahrnuje dobrovolné propojení ekonomických, environmentálních a sociálních hledisek.

Stavebniny DEK si uvědomují, jaké výhody přináší odpovědné chování. V rámci ekonomické oblasti tak usilují o pozitivní vztahy se zákazníky, dodavateli a všemi zainteresovanými stranami s cílem dosažení transparentnosti a zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků. K dosažení těchto cílů využívají mj. důraz na kvalitu poskytovaných produktů a služeb.

V rámci sociální oblasti usiluje společnost o zajištění bezpečného pracovního prostředí svých zaměstnanců. Výčet všech činností týkajících se péče a podpory zaměstnanců byl popsán již v předchozí kapitole č. 4.2.3.2. Stavebniny DEK navíc v čele s mateřskou společností DEK a.s. od roku 2008 každoročně podporují Nadaci Terezy Maxové, která pomáhá opuštěným a znevýhodněným dětem.

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům na ochranu životního prostředí nelze tuto oblast opomenout. Společnost se snaží o dodržování ekologicky odpovědného chování zaměstnanců na všech firemních úrovních. Zátěž na životní prostředí se společnost snaží minimalizovat pomocí aktivit jako je třídění odpadu na všech pracovištích, postupná výměna

klasických vysokozdvihných vozíků za vozíky poháněné plynem, zavádění a preferování elektronické podoby všech dokumentů z důvodu snahy o úsporu kancelářského papíru apod.

Pro podporu výše uvedených oblastí existují technické normy pro systémy managementu. Jejich výčet byl uveden v kapitole č. 2.2.6. Stavebniny DEK prozatím nemají dle těchto norem zaveden žádný ze systémů, který upravuje oblast společenské odpovědnosti.

## **5 Zhodnocení výsledků**

V následujících kapitolách budou zhodnoceny výsledky analýz z kapitoly č. 4.2 a následně budou navržena doporučení pro zlepšení na základě identifikovaných slabých míst.

### **5.1 Zhodnocení systému managementu kvality**

V oblasti dokumentace systému managementu kvality nebyly nalezeny žádné nedostatky. Stavebniny DEK mají velmi dobře popsán i zaveden systém managementu kvality. Zpracování dokumentace rovněž odpovídá požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2016 a bylo by tedy možné ji uplatnit i v případě, že by se vedení společnosti rozhodlo pro opětovnou certifikaci systému managementu kvality.

Pracovní náplň mnoha zaměstnanců vyžaduje cestování mezi pobočkami v rámci České republiky, příp. zahraniční cesty za dodavateli. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, kdyby byly potřebné dokumenty pro tyto zaměstnance dostupné i mimo firemní síť. Jako možné řešení se nabízí např. cloudová úložiště přístupná pouze pro zaměstnance Stavebnin DEK.

Slabým místem je skutečnost, že veškeré aktivity týkající se kvality má ve společnosti na starosti správní ředitelka. V tomto případě by bylo vhodné přijmout nového nebo určit jednoho ze stávajících pracovníků, který by část těchto aktivit převzal a nedocházelo by tak k velké pracovní vyčíženosti správní ředitelky.

### **5.2 Zhodnocení řízení reklamací**

Analýza reklamací za rok 2019 odhalila, že naprostá většina zboží se vrátila v podobě reklamace z důvodu kvality, a tedy právě z důvodu chyby na straně dodavatele. V rámci zlepšení se zde nabízí možnost zpřísnění požadavků na hodnocení dodavatelů. Další možností je zlepšit proces kontroly zboží již při jeho přebírání od dodavatele, což by bylo možné pouze za cenu zpomalení procesu vykládky zboží. Tato možnost se tak jeví jako méně vhodná.



Druhým nejčtenějším typem reklamace byly ostatní důvody. Skutečné příčiny tohoto typu reklamace lze dohledat pouze z reklamačních protokolů uložených na pobočce. Navrhuji u tohoto konkrétního typu reklamace přidat možnost zadání příčiny do informačního systému Agenda tak, aby byla data dostupná dalším zaměstnancům k vygenerování či zobrazení přímo z informačního systému. Vedení společnosti by přesně vědělo, na jaké oblasti zlepšování se má zaměřit a eliminovala by se tím také chybovost při chápání dohledaných záznamů z důvodu nečitelného textu.

Třetím nejčastějším typem byly reklamace poškozeného zboží. V tomto případě bych navrhla řešení v podobě vylepšení obalů, aby nedocházelo k poškození dodávky. Tomu by však měla předcházet analýza produktů, aby se zjistilo, kterých produktů se poškození nejčastěji týká. Následně by byl v této věci kontaktován dodavatel daných produktů, jehož součinnost by byla při realizaci tohoto zlepšení nezbytná. Návrh balení musí zajistit, že se vlastnosti a zejména kvalita produktu v průběhu manipulace a dopravy až do místa použití nebudou měnit.

Během šetření reklamačního procesu bylo dále zjištěno, že sledování a kontrolu jednotlivých reklamačních řízení mají na starosti ředitelé poboček. Z důvodů možného vyššího pracovního vytížení ředitelů poboček, by bylo vhodné vytvořit pozici např. reklamačního specialisty, který by byl zodpovědný za sledování procesů reklamací v rámci celé pobočkové sítě. Reklamační specialista by v rámci organizační struktury mohl spadat pod marketingové oddělení, kde by podával přímou zpětnou vazbu z reklamačních řízení a pomáhal tak naplňovat jeden z nejdůležitějších strategických cílů organizace – uspokojování potřeb zákazníků.

Dalším možným zlepšením v oblasti zlepšování reklamačního procesu by mohla být implementace databáze řešení reklamací na internetové stránky společnosti. Zákazník by tak po přihlášení ke svému účtu zadal číslo reklamace a mohl by on-line sledovat její průběh. Elektronicky by byl vyplňován také Reklamační protokol. Zákazníkovi by jeho kopie byla doručena na e-mailovou adresu, kterou by uvedl při registraci, anebo by si ji mohl stáhnout přímo z internetových stránek [www.dek.cz](http://www.dek.cz) po přihlášení a prokliku do sekce reklamací. Tento způsob by byl pro zaměstnance i zákazníky rozhodně rychlejší a současně také ekologičtější.

Na základě kapitoly č. 2.8.2 bylo zjištěno, že existují dva typy negativní zpětné vazby od zákazníků – stížnosti a reklamace – které by společnost měla sledovat. Zatímco všechny reklamace jsou evidovány velmi dobře, a to jak v elektronické, tak písemné podobě, stížnosti se prakticky neevidují. Zaměstnanci se tak jimi buď zabývají okamžitě, tj. na základě stížnosti ihned provedou příslušná opatření, stížnosti delegují nadřízeným či pracovníkům, jichž se stížnost přímo týká, anebo se jimi nezabývají vůbec. V rámci opatření ke zlepšení by bylo možné zahrnout zápis stížnosti do informačního systému Agenda, aby bylo možné s nimi dále systematicky pracovat.

### **5.3 Zhodnocení měření spokojenosti zákazníků**

Při kontrole procesu hodnocení externích zákazníků bylo zjištěno, že Stavebniny DEK mají jasně definováno, kdo je pro ně zákazníkem. Největší cílovou skupinou jsou firmy a řemeslníci podnikající ve stavebnictví. Zejména na ně je tedy cílena většina marketingových aktivit a také v této skupině se obvykle volí výběrové vzorky pro měření spokojenosti zákazníků.

Šetřením oblasti sběru dat při analýze a vyhodnocování spokojenosti zákazníků jsem nezjistila žádné závažné nedostatky. Měření spokojenosti zákazníků probíhá pravidelně a v dostatečném rozsahu. Výhradu mám pouze ke komplexní analýze spokojenosti zákazníků, jejíž vyhodnocení pro přezkoumání vedením probíhá jednou za dva roky, což splňuje požadavky příručky kvality, nicméně hodnocení ve dvouletých intervalech nemůže mít pro společnost vypovídající hodnotu. Vedení tak na základě takto provedené analýzy nemá možnost rozhodovat o požadavcích zákazníka. Proto bych navrhovala provádět komplexní analýzu v častějších intervalech.

Navrhuji také zvážit možnost měření loajality zákazníků, a to využitím metod, které byly uvedeny v kapitole č. 2.8.3 této práce. Všechna měření spokojenosti mapují vnímání zákazníků v minulosti, avšak měření loajality umožňují předvídat chování zákazníků v budoucnosti, což může být pro společnost klíčové. S tímto souvisí také zjištění, že ve společnosti prakticky neexistuje systém řízení vztahů se zákazníky. Domnívám se tedy, že nespornou výhodou by byla implementace softwarové podpory označované CRM (Customer Relationship Management), která by umožnila ještě více efektivní

a personalizované interakce se zákazníky a pomohla by předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků.

Co se týče dotazníku, který Stavebniny DEK využívají k dotazování, zde bych navrhla buď vynechat prostřední stupeň pětibodové škály, anebo uvést větší počet stupňů. Toto opatření by mělo zamezit tendenci respondentů k neutrálnímu hodnocení, které pro společnost nemá vypovídající hodnotu. V případě ponechání stávající podoby dotazníku by bylo vhodné připojit krátkou informaci o tom, jak při vyplňování dotazníku postupovat. Bylo zjištěno, že mnoho zákazníků hodnotilo číslem 5 i přesto, že byli s nákupem spokojeni, a to pouze proto, že jim nebylo dosti srozumitelně vysvětleno, jak při hodnocení postupovat. Tyto případy následně ovlivnily spolehlivost získaných dat a ztížily vyhodnocování dotazníků.

V rámci opatření ke zlepšení sledování spokojenosti zákazníků by v místech nabídky kávy, příp. u východu z prodejny mohla být umístěna dotyková obrazovka, která by obsahovala dotazník s jasně definovanými, konkrétními a srozumitelnými otázkami. Otázek by nemělo být více než 5, aby vyplňování dotazníku zákazníky příliš nezdržovalo a současně je neodradilo od vyplnění všech otázek. Ke zvýšení atraktivity dotazníku by mohla být použita např. barevná škála odpovědí.

V rámci šetření bylo dále zjištěno, že webové stránky společnosti [www.dek.cz](http://www.dek.cz) neumožňují volbu cizích jazyků. V rámci zlepšení by tak byla vhodná implementace jazykové mutace webových stránek. Přidání např. anglického jazyka by zpřístupnilo obsah stránek cizincům žijícím v České republice, kteří by se tak mohli stát budoucími zákazníky společnosti.

Jako potěšující shledávám nabídku nápojů zdarma v prostorách prodejny při čekání na výdej zboží, kalkulátory konstrukcí, které pomohou ujasnit představu o ceně plánované stavby nebo profesionální poradenství. Všechny tyto doplňky mohou nové i stávající zákazníky, kteří se s těmito službami ještě nesetkali, příjemně překvapit a vést k jejich vyšší spokojenosti.

V případě monitorování spokojenosti zaměstnanců jsem nenalezla žádné příležitosti pro zlepšování.

## **5.4 Zhodnocení společenské odpovědnosti organizace**

Společnost Stavebniny DEK má všechny činnosti a procesy velmi dobře zdokumentovány. V rámci šetření však bylo zjištěno, že k oblastem ochrany životního prostředí a nakládání s odpady žádná dokumentace neexistuje. Zaměstnanci tak nejsou dostatečně informováni o vlivu činnosti své ani činnosti podniku na životní prostředí. Navrhují tedy zpracovat směrnice, které by všechny zaměstnance informovaly a plně zapojily do procesu změny. V souvislosti s výše uvedeným by Stavebniny DEK následně mohly zvážit certifikaci dle ISO 14001.

Společnost v žádné své dokumentaci neupravuje ani oblast společenské odpovědnosti. V tomto případě doporučuji využít normu ČSN ISO 26000:2011, která může pomoci společnosti integrovat společensky odpovědné chování do své strategie a procesů s vynaložením minimálních zdrojů, jelikož norma slouží jako návod a není určena pro účely často nákladné certifikace.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo získání potřebných teoretických znalostí vztahujících se k systému managementu kvality a návržení možných oblastí ke zlepšení systému managementu kvality vybrané organizace na základě identifikace slabých míst.

V rámci teoretické části práce byly objasněny pojmy spojené s managementem kvality, které byly důležité pro pochopení problematiky a následné zasazení do praktické části práce. Praktická část práce byla rozdělena na dvě části, z nichž jedna byla věnována analýze současného stavu systému managementu kvality s důrazem na řízení reklamací, monitorování spokojenosti zákazníků a společenskou odpovědnost. Druhá část praktické práce spočívala v identifikaci slabých míst zjištěných analýzou a návrhu zlepšení.

I přesto, že se společnost rozhodla nadále neprovádět certifikaci dle normy ČSN EN ISO 9001:2016, bylo při hodnocení současného stavu systému managementu kvality k této normě přihlíženo, protože na základě koncepce ISO byl systém managementu kvality ve společnosti původně vybudován. Z provedeného šetření vyplynulo, že společnost má velmi dobře a podrobně zdokumentovány všechny činnosti, které napříč celou společností probíhají, a to včetně těch, které se týkají systému managementu kvality. Důležité je, že těmito dokumenty se řídí jak zaměstnanci, tak vedení společnosti.

Nespokojenost zákazníků s kvalitou produktů a služeb může dnes, v éře sociálních médií, více než kdy jindy negativně zasáhnout organizaci a v krajních případech dokonce ovlivnit její životaschopnost. Proto by měla být pohotová odpověď na zpětnou vazbu zákazníků a změny jejich nákupního chování zásadním krokem k dosažení úspěšnosti dané organizace ve svém oboru. Organizace by tak měly neustále monitorovat potřeby zákazníků, pružně reagovat na změny jejich požadavků a následně implementovat případná opatření v rámci zlepšování firemních procesů.

Jak bylo zjištěno, společnost Stavebniny DEK, která posloužila pro účely této diplomové práce, si všechny tyto skutečnosti velmi dobře uvědomuje. Spokojenost zákazníků společnost klade jako svou prioritu, která je zakotvena nejen ve standardech, ale také ve firemní kultuře. Spokojenost interních i externích zákazníků je tak systematicky monitorována a analyzována. V této oblasti byla tedy na základě analýzy stávajícího stavu

navržena pouze drobná zlepšení, která by měla umožnit snazší analýzu dat získaných dotazníkovým šetřením spokojenosti zákazníků.

Analýza řízení reklamací přinesla objektivní náhled na problematiku řešení reklamací ve společnosti. Byly identifikovány nejčastější důvody reklamace ze strany zákazníků, následně byla zjištěna průměrná doba vyřízení reklamace a v neposlední řadě také pravděpodobnost, s jakou jsou reklamace vyřizovány. V rámci zlepšení zde byla navržena opatření, která by měla pomoci snížit výskyt nejčastějších typů reklamací a zpřehlednit evidenci reklamací, která by umožnila snazší a prakticky okamžitou možnost zpracování dat. Dále byla navržena personální změna, která by mohla vést k zefektivnění monitorování zpětné vazby zákazníků a změna ve formě implementace databáze řešení reklamací pro urychlení procesů reklamací a možnosti sledování jejich průběhu v reálném čase. Analýza reklamací však také odhalila poměr reklamací k poměru prodaných produktů. Ten byl v roce 2019 velmi nízký, což lze považovat za opravdu příznivý výsledek.

Následnou analýzou společenské odpovědnosti organizace bylo zjištěno, že společnost ve svých procesech, strategii ani systému nijak nezohledňuje oblast společenské odpovědnosti. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení integrace postupů, jež by společnosti přinesly zajištění dlouhodobější perspektivy pro její podnikatelskou činnost.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- [1] EVANS, James; LINDSAY, William. *Managing for quality and performance excellence*. 8th Ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 0-324-78320-5.
- [2] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3] KOŽÍŠEK, Jan; STIEBEROVÁ, Barbora. *Management jakosti I*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04568-8.
- [4] LEGÁT, Václav. *Management a inženýrství údržby*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-119-2.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- [6] MISHRA, R. C.; SANDILYA, Ankit. 2009. *Reliability and Quality Management*. Delhi, New Age International. ISBN 978-81-224-2869-8.
- [7] MYKISKA, Antonín. *Spolehlivost v systémech jakosti*. Praha: České vysoké učení technické, 1995. ISBN 80-01-01262-x.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [10] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [11] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [12] JURČA, Vladimír. *Jakost, spolehlivost a obnova strojů: 1. přednáška* [online]. [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: <https://moodle.czu.cz/>. Česká zemědělská univerzita.
- [13] JURČA, Vladimír. *Jakost, spolehlivost a obnova strojů: 4. přednáška* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://moodle.czu.cz/>. Česká zemědělská univerzita.
- [14] VOKÁČOVÁ, Lucie. *Marketingové řízení: Definice marketingu* [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://moodle.czu.cz/>. Česká zemědělská univerzita.

- [15] ALEŠ, Zdeněk. *Analýza provozních parametrů – vstup pro optimalizaci preventivní údržby výrobního zařízení*. In Zajištěnost údržby v koncepci Průmysl 4.0. Praha: Česká společnost pro jakost. [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: [https://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Spolkova\\_cinnost/Odborne\\_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/sbornik72.pdf](https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/sbornik72.pdf).
- [16] ALEŠ, Zdeněk; LEGÁT, Václav. *Stanovení parametrů Weibullova rozdělení hustoty pravděpodobnosti poruch v MS Excel*. In Weibullovo rozdělení náhodných veličin. Praha: Česká společnost pro jakost. [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: [https://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Spolkova\\_cinnost/Odborne\\_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik192\\_64.pdf](https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik192_64.pdf).
- [17] FAMFULÍK, Jan; MÍKOVÁ Jana. *Teorie údržby* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, [2008] [cit. 2020-03-14]. ISBN 978-80-248-1509-1.
- [18] JANÍKOVÁ, Dita. *Jak implementovat procesní řízení tak, aby firmě skutečně přinášelo přidanou hodnotu*. Česká společnost pro jakost. [online]. [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: [https://www.csq.cz/12007/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=947&cHash=17c113aef2675960488e8e3e02f327ac](https://www.csq.cz/12007/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=947&cHash=17c113aef2675960488e8e3e02f327ac).
- [19] LEGÁT, Václav. *Vztah mezi kvalitou a spolehlivostí*. In Úvod do spolehlivosti. Praha: Česká společnost pro jakost. [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Spolkova\\_cinnost/Odborne\\_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/sbornik.pdf](https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/sbornik.pdf).
- [20] Stavebniny DEK, vnitropodniková dokumentace a intranet.
- [21] Norma ČSN EN ISO 9000:2016. *Systémy managementu kvality – Základy a slovník*. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [22] Norma ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [23] Norma ČSN EN ISO 9004:2019. *Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu*. Praha: ÚNMZ, 2019.
- [24] Norma ČSN EN ISO 19001:2019. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: ÚNMZ, 2019.
- [25] Norma ČSN ISO 26000:2011. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: ÚNMZ, 2011.



- [26] Norma ČSN 01 0391:2013. *Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky*. Praha: ÚNMZ, 2013.
- [27] Norma ČSN EN ISO 14001:2016. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [28] Norma ČSN EN ISO 50001:2016. *Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použití*. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [29] Norma ČSN ISO 45001:2018. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití*. Praha: ÚNMZ, 2018.

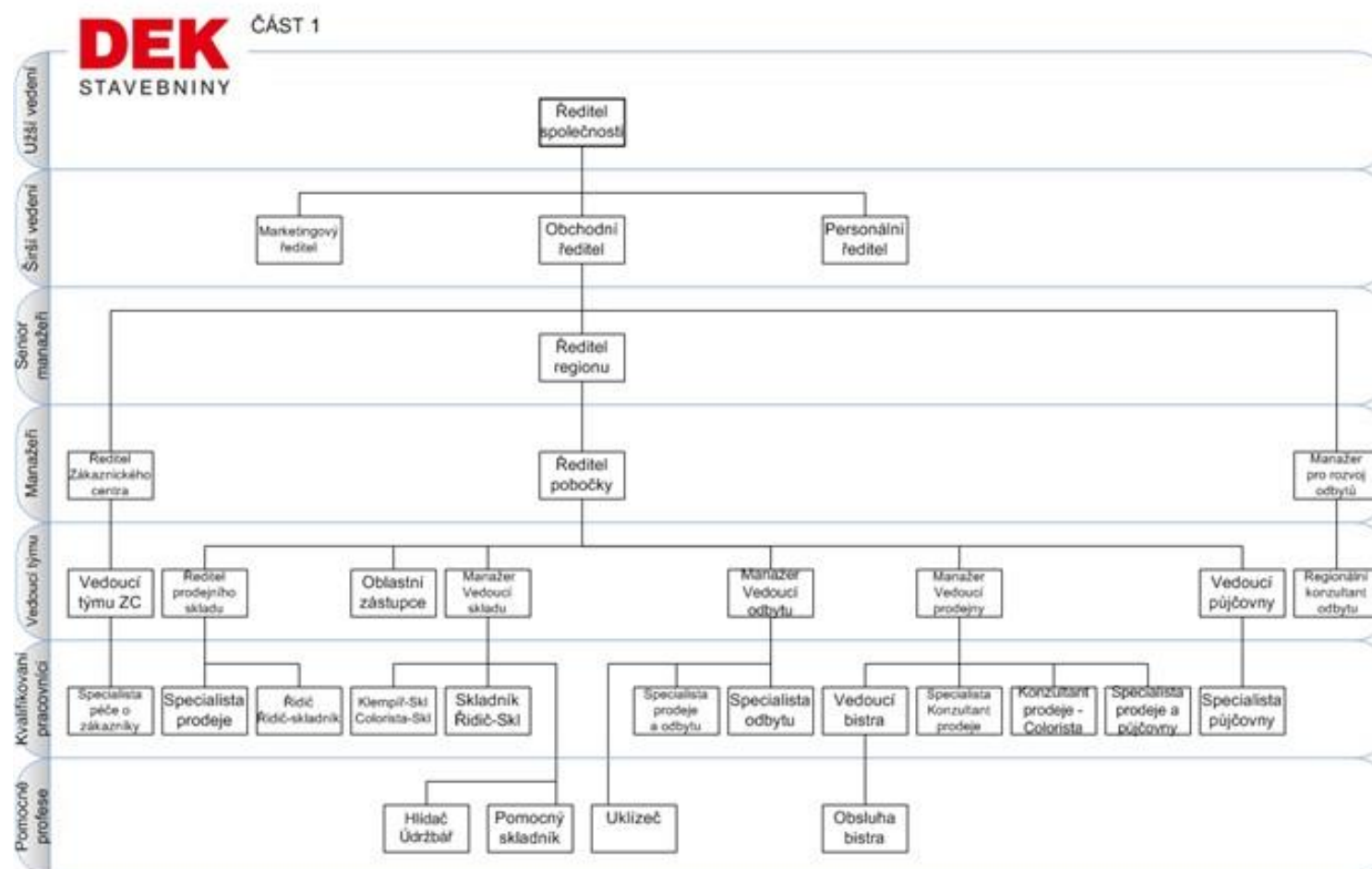
## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj zabezpečování kvality ve 20. století.....	12
Obrázek 2: Schéma PDCA cyklu.....	17
Obrázek 3: Spirála kvality .....	21
Obrázek 4: Podstata ekonomiky kvality. ....	22
Obrázek 5: Vztahy mezi pojmy v oblasti spolehlivosti. ....	24
Obrázek 6: Model spokojenosti zákazníka .....	31
Obrázek 7: Paretova analýza – typy reklamací.....	48
Obrázek 8: Průměrná doba vyřízení reklamace za čtvrtletí. ....	49
Obrázek 9: Weibullova analýza – pravděpodobnost vyřízení reklamace. ....	50

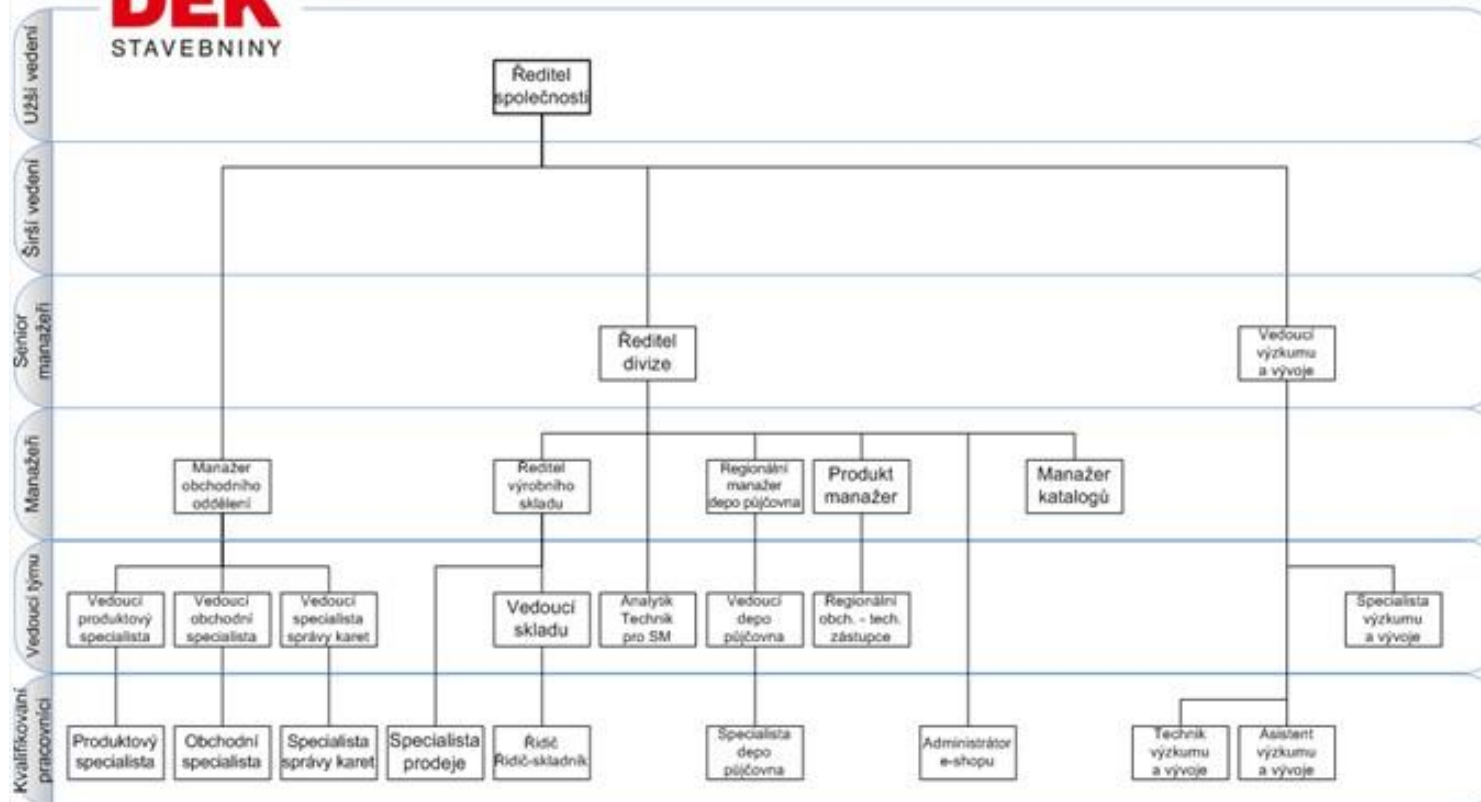
## 10 Seznam tabulek

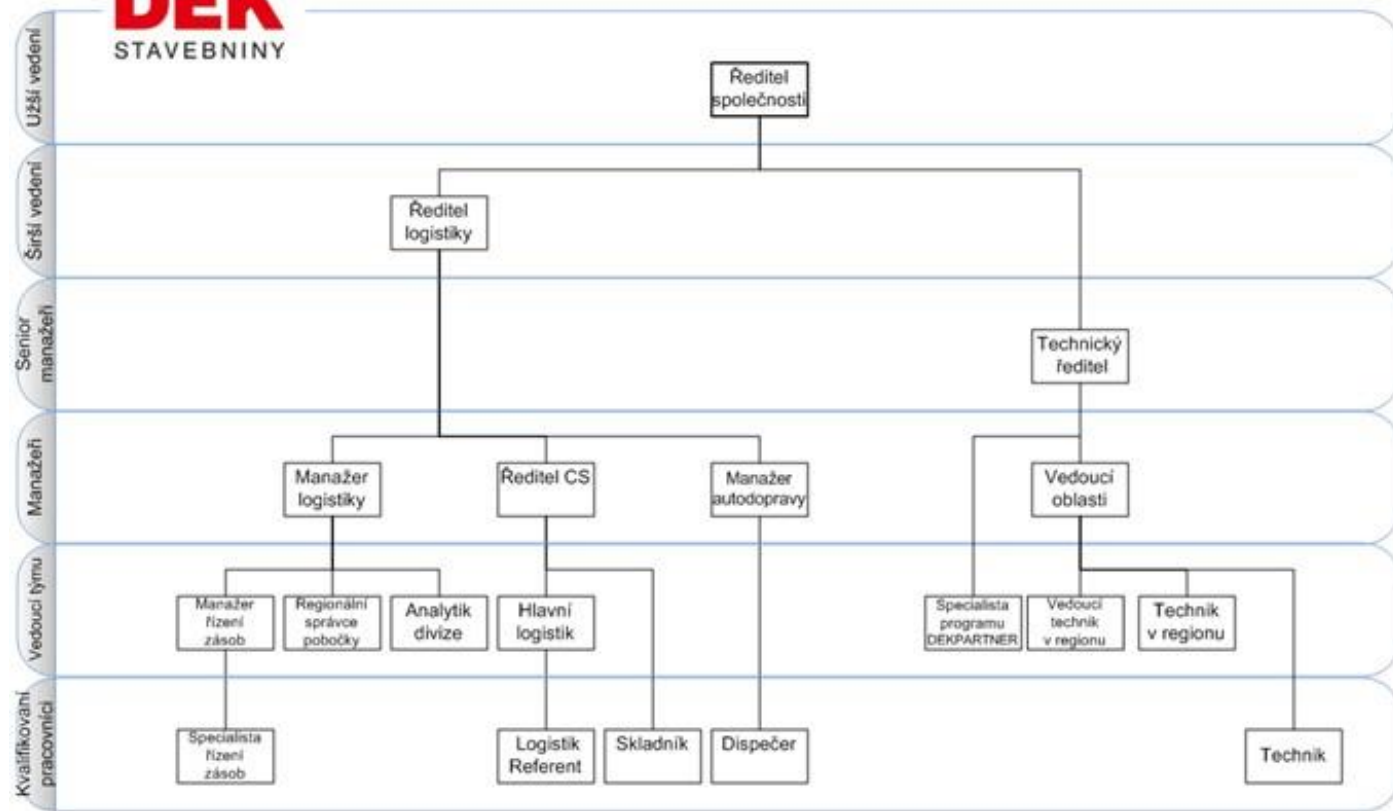
Tabulka 1: Činnosti PDCA cyklu. ....	18
Tabulka 2: Přehled dosažených výsledků hospodaření v letech 2016-2018. ....	37
Tabulka 3: Paretova analýza – četnosti reklamací. ....	47
Tabulka 4: Weibullova analýza – vypočítané odhady parametrů Weibullova rozdělení. ...	49

# Příloha 1: Organizační struktura společnosti Stavebniny DEK a.s.

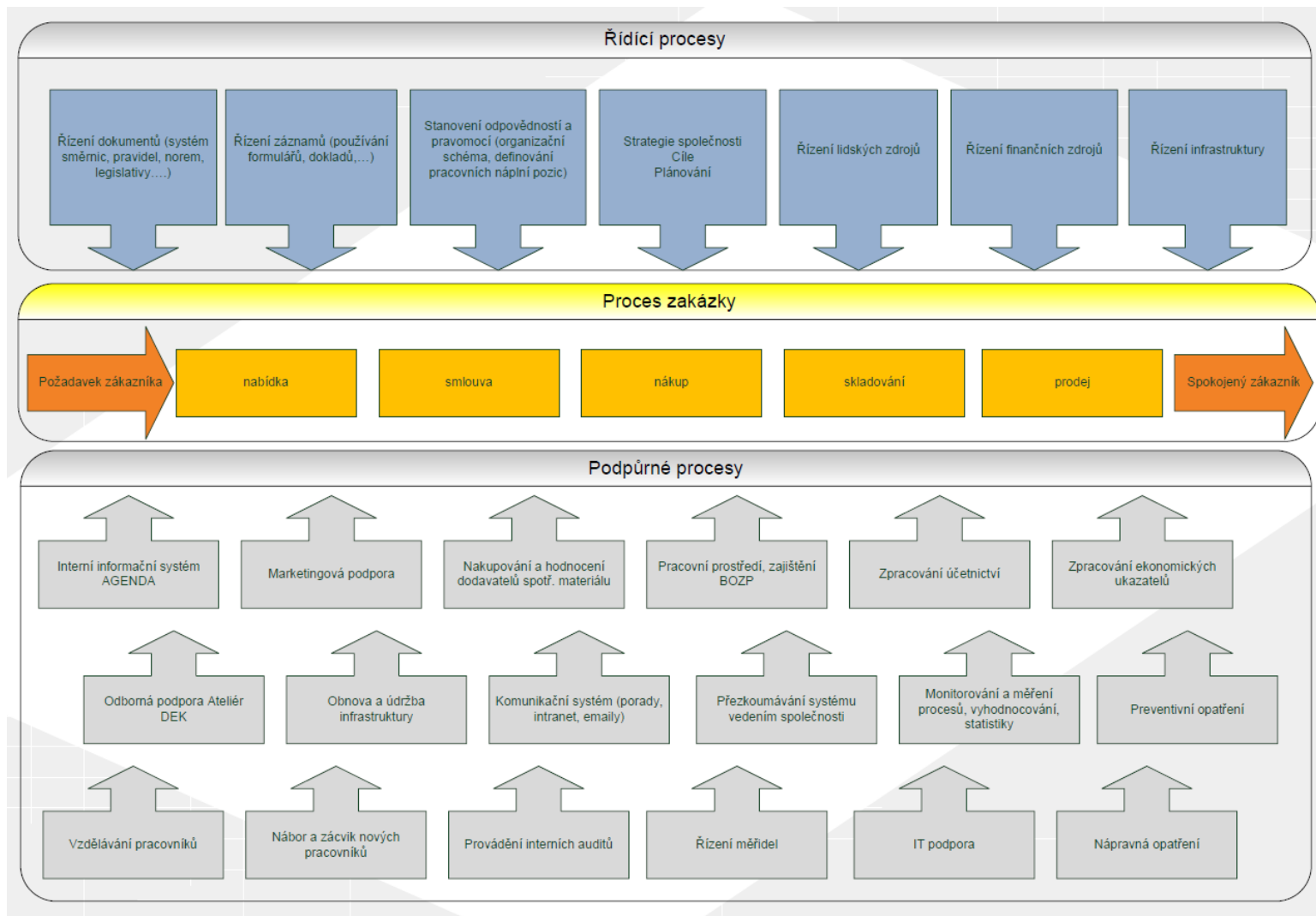


**DEK** ČÁST 2  
STAVEBNINY





## Příloha 2: Procesní mapa organizace



## Příloha 3: Reklamační protokol

**DEK**  
STAVEBNINY

www.dek.cz

### REKLAMAČNÍ LIST

Prodejce:

Stavebniny DEK, a.s.  
IČ: 03748600  
Tiskařská 257/10  
108 00 Praha 10 – Malešice

(doplň prodejce)

Evidenční číslo reklamace: .....

Kód prodejny: .....

Reklamující:

Jméno: .....

Email: .....

Příjmení: .....

Telefon: .....

Ulice: .....

Číslo účtu: .....

Město: .....

PSČ: .....

Číslo faktury: .....

Faktura ze dne: .....

Číslo položky	Množství	Zákazníkem navržený způsob vyřízení
Specifikace předmětu reklamace: (popište, co je předmětem reklamace, jak se vada projevuje)		
Specifikace předmětu reklamace: (popište, co je předmětem reklamace, jak se vada projevuje)		

Zákazníkem navržené způsoby vyřízení reklamace:

A1 – Výměna zboží

B1 – Sleva z ceny

C1 – Jiný způsob

A2 – Oprava zboží

B2 – Vrácení peněz

Popis způsobu:

.....

.....  
Datum

.....  
Podpis reklamujícího

.....  
Za stavebniny DEK převzal

.....  
Razítko a podpis prodejny DEK