

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY  
**Spokojenost zákazníka v podniku Stabil Energy s. r. o.**  
**Diplomová práce**

**Autor:** Bc. Michaela Andřlová

**Vedoucí práce:** Ing. Martin Drastich, Ph.D., MBA

Olomouc 2015

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Humanitní studia  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Německá filologie - Aplikovaná ekonomická studia  
(NF-AE)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. ANDRLOVÁ Michaela	Červená Voda 144, Červená Voda	F130570

**TÉMA ČESKY:**

SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY - spokojenost zákazníka v podniku Stabil Energy s.r.o.

**NÁZEV ANGLICKY:**

QUALITY SYSTEM MANAGEMENT- customer satisfaction with Stabil Energy company

**VEDOUcí PRÁCE:**

Ing. Martin Drastich, Ph.D., MBA - KAE

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

I. Teoretická část  
Průzkum literárních zdrojů z oblasti managementu kvality s orientací na zákazníka  
Zpracování teoretických a metodických poznatků týkajících se normy ISO 9001:2009  
II. Praktická část  
Představení společnosti Stabil Energy s.r.o. a předmětu činnosti  
Analýza současného stavu systému managementu kvality ve společnosti Stabil Energy s.r.o.  
Dotazníková metoda šetření  
Uvedení návrhů a doporučení společnosti k optimalizaci a zdokonalení současného stavu v systému řízení kvality

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- [1] BAUER, Miroslav, KAIZEN Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě, 1 vydání, nakl. BIZBOOKS, vydáno 2012, ISBN: 9788026500292.  
[2] CORRIGAN, J. P., The art of TQM. Quality Progress, Jul 1995, ISSN: 0033-524X.  
[3] ČSN EN ISO 9001:2009. Systémy managementu jakosti - požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví, Duben 2009.  
[4] NENADÁL, Jaroslav, et al. Moderní systémy řízení jakosti. Vydání 2. (doplněné). Praha: Management Press, 2002. Koncepce a principy managementu jakosti, ISBN: 80-7261-071-6.  
[5] SWANSON, R. A.: Analysis for Improving Performance. San Francisco Berret Koehler Publishers Inc. 1994, Publication Date: February 28, 2007 | ISBN-10:1576753417 | ISBN-13: 978-1576753415 | Edition: 2nd.  
[6] VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s., viii s. barev. obr. příl. ISBN: 978-80-7261-210-9.

Podpis studenta:

*Andrlová Michaela*

Datum:

*21.5.2014*

Podpis vedoucího práce:

*Martin Drastich*

Datum:

*21.5.2014*

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „**systém managementu kvality - spokojenost zákazníka v podniku Stabil Energy s. r. o.**“ vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu či jiné prameny jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Univerzitou Palackého v Olomouci na jejích internetových stránkách se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

V Olomouci, dne .....

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu **Ing. Martinu Drastichovi, Ph.D., MBA** za odborné vedení a cenné rady při jejím zpracování. Současně děkuji vedoucím pracovníkům ve společnosti Stabil Energy s. r. o. za ochotu při poskytování důležitých informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce. Především pak panu Lukáši Peškovi, obchodnímu řediteli společnosti Stabil Energy s. r. o. Dále také děkuji své rodině a přátelům za všestrannou podporu.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU KVALITY</b> .....	<b>10</b>
2.1	VYMEZENÍ POJMŮ.....	11
2.1.1	<i>Co je to kvalita?</i> .....	11
2.1.2	<i>Co je to spokojenost?</i> .....	13
2.1.3	<i>Identifikace vztahu spokojenost a loajalita zákazníka:</i> .....	14
2.1.4	<i>Metody měření spokojenosti zákazníků</i> .....	14
2.1.5	<i>Kdo je zákazník?</i> .....	16
<b>3</b>	<b>SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI</b> .....	<b>19</b>
3.1	HLAVNÍ ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY.....	21
1.	<i>Zaměření na zákazníka:</i> .....	21
2.	<i>Vedení a řízení zaměstnanců:</i> .....	21
3.	<i>Zapojení zaměstnanců:</i> .....	21
4.	<i>Procesní přístup:</i> .....	21
5.	<i>Systémový přístup k managementu:</i> .....	22
6.	<i>Neustálé zlepšování:</i> .....	22
7.	<i>Přístup k rozhodování na základající se na faktech:</i> .....	22
3.2	PŘÍSTUPY K POSUZOVÁNÍ KVALITY MANAGEMENTU .....	22
3.2.1	<i>Koncepce managementu jakosti na bázi TQM</i> .....	23
3.2.2	<i>Koncept managementu jakosti na bázi Six Sigma</i> .....	25
<b>4</b>	<b>KONCEPT MANAGEMENTU JAKOSTI DLE NORMY ISO 9001</b> .....	<b>27</b>
4.1	HISTORICKÝ POHLED NA ČSN EN ISO 9001 .....	27
	<i>Základní národní normy</i> .....	27
	<i>Související národní normy</i> .....	28
	<i>Mezi hlavní přínosy zavedeného systému dle ISO 9001 patří:<sup>19</sup></i> .....	29
4.2	PROČ ZAVÉST ISO SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY NA BÁZI ISO 9001?.....	29
	<i>Přínosy certifikace SMK dle ČSN EN ISO 9001:2010:</i> .....	30
<b>5</b>	<b>SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY DLE ISO 9001</b> .....	<b>31</b>
5.1	STRUKTURA A VYSVĚTLENÍ.....	31
5.1.1	<i>Kapitola 4: Systém managementu kvality</i> .....	31
5.1.2	<i>Kapitola 5: Odpovědnost managementu</i> .....	35
5.1.3	<i>Kapitola 6: Management zdrojů</i> .....	39
5.1.4	<i>Kapitola 7: Realizace produktu</i> .....	39
<b>6</b>	<b>SPOLEČNOST STABIL ENERGY S. R. O.</b> .....	<b>47</b>
6.1	ZÁKLADNÍ FAKTA.....	47
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY S.R.O. ....	49
6.3	BUDOUCÍ VIZE A PLÁNY SPOLEČNOSTI .....	50

6.4	PRODEJCI SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY .....	50
6.5	ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY.....	51
6.6	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA.....	52
6.6.1	<i>Telefonní kontakt „oslovit a zaujmout“ .....</i>	52
6.6.2	<i>Osobní kontakt „prolomení ledů“ .....</i>	53
6.6.3	<i>Prezentování .....</i>	53
6.6.4	<i>Uzamčení zákazníka.....</i>	53
6.6.5	<i>Role Back office – administrativní pracovnice .....</i>	54
6.6.6	<i>Verifikační hovor – call centrum.....</i>	54
6.6.7	<i>Role Back office – podání výpovědi .....</i>	54
6.6.8	<i>Role stávajícího dodavatele .....</i>	55
6.7	BARIÉRY PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA .....	55
6.8	SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI V PODNIKU .....	56
6.9	KONTROLA KVALITY PRODEJNÍHO KANÁLU .....	56
<b>7</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUM A VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>57</b>
7.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	58
7.2	VZOREK RESPONDENTŮ.....	59
7.3	PRŮBĚH DOTAZOVÁNÍ .....	59
7.4	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	60
7.5	CELKOVÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	73
<b>8</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>81</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>85</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>86</b>
<b>13</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>87</b>

# 1 ÚVOD

Úspěch společností spočívá ve vynaložení obrovského úsilí, péle a námahy, která se očekává od všech článků jednotlivých oddělení firmy až po vrcholový management, kde je třeba chápat a rozumět kultuře, vizím a cílům ve smyslu „být na jedné lodi“. Úspěch pro podnik může znamenat mnohé, především však znamená vydobýt si místo na trhu, získat spokojené zákazníky, kteří se vracejí a co nejlépe rozvíjet svoji působnost. Pokud chce být společnost úspěšná a získat si na trhu místo, nesmí selhávat v otázkách managementu jakosti a nesmí být ovládnuta konkurencí. Důvodem je konzumní společnost, jíž jsme součástí. Ta má neustále rostoucí požadavky na kvalitu výrobků i služeb. Skutečné kvality se snažíme dosáhnout v České Republice certifikací ISO.

Konkurence na energetickém trhu v České Republice neustále roste, což bylo způsobeno v roce 2000, vydáním Energetického zákona č.458/2000 Sb. pro Českou republiku, a tím byl odstartován proces liberalizace trhu s elektřinou. Dalším významným krokem bylo zavedení třetího liberalizačního balíčku Evropské Unie v roce 2007, který odstranil státní monopolismus a zajistil tak právo zákazníkům zvolit si dodavatele energie a plynu na základě vlastního uvážení. Mezi společnostmi, jimiž jsou významní hráči na trhu s energiemi, byl odstartován nemilosrdný konkurenční boj, v němž velký počet zákazníků mění svého dodavatele elektrické energie a zemního plynu s cílem získávat kvalitnější služby. V této problematice proto hraje velmi významnou roli slovo kvalita, jelikož mnoho energetických společností se snaží zamezit odchodu stávajících zákazníků ke konkurenci nabízením lepších a výhodnějších produktových řad s bonusy a vymyšlením stále nových strategií, jak se na energetickém trhu udržet s co největším počtem připojených zákazníků, kteří jsou jejich základem úspěchu. Konkurenční prostředí přináší zákazníkům výhody oproti rokům předešlým, kdy energetický trh byl řízen monopolisticky a ovlivňován z politických řad. Tento stav můžeme zařadit mezi trendy dnešní doby.

Proces získání zákazníka po jeho konečném připojení k novému dodavateli energií je velmi rozsáhlý a obsahuje mnohá úskalí, při kterých může být zákazník přetahován mezi dodavateli - při těchto procesech mu mohou být účtovány poplatky za porušení smluvních podmínek jako je např. předčasné ukončení smlouvy. Je třeba si uvědomit, že problematika v oblasti dodávek energie se týká nás všech a je jedním

z nejdůležitějších témat dnešní doby. Proto mu věnuji pozornost v mé diplomové práci s názvem Systém managementu kvality, kde se zaměřím na spokojenost zákazníků ve společnosti Stabil Energy s. r. o., jakožto dodavatele elektrické energie a zemního plynu po celé České Republice. Primární cíl si rozdělím do několika dílčích cílů.

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí. V první - teoretické části klasifikuji obecně management kvality, vysvětlím pojmy jako kvalita, spokojenost či zákazník, představím hlavní zásady managementu kvality, přiblížím historii vzniku celého systému kvality, obeznámím s možnými přístupy ke kvalitě v dnešní době a především se zaměřím na kvalitu v rámci normy ISO 9001:2010. Rozeberu její strukturu a přidám komentáře k jednotlivým kapitolám za účelem jednoduššího porozumění jejímu obsahu. V následujících kapitolách této práce se objeví i pojednání o auditu a jeho základní charakteristika či potřebné kroky, které jsou nutné k úspěšnému vykonání celého auditu.

V druhé - praktické části mé diplomové práce, se budu věnovat představení společnosti spolu s přiblížením její historie, pozice na trhu, jejích zákazníků, managementu kvality v celé dané společnosti a s jeho souvisejícími procesy. Součástí praktické části bude marketingové šetření formou dotazování, na jehož základě vyhodnotím výsledky, navrhnou a doporučím společnosti Stabil Energy s. r. o. efektivnější cestu ke spokojenosti jejích zákazníků, což si stanovuji jako hlavní cíl mé diplomové práce.

Předmětem zkoumání v mé práci budou výsledky marketingového průzkumu realizovaného v průběhu roku 2015. Diplomová práce bude doplněna tabulkami a grafy s reálnými výsledky umožňujícími přiblížit skutečný stav, který se vztahuje ke spokojenosti zákazníků a tím i k celému managementu kvality ve společnosti Stabil Energy s. r. o.

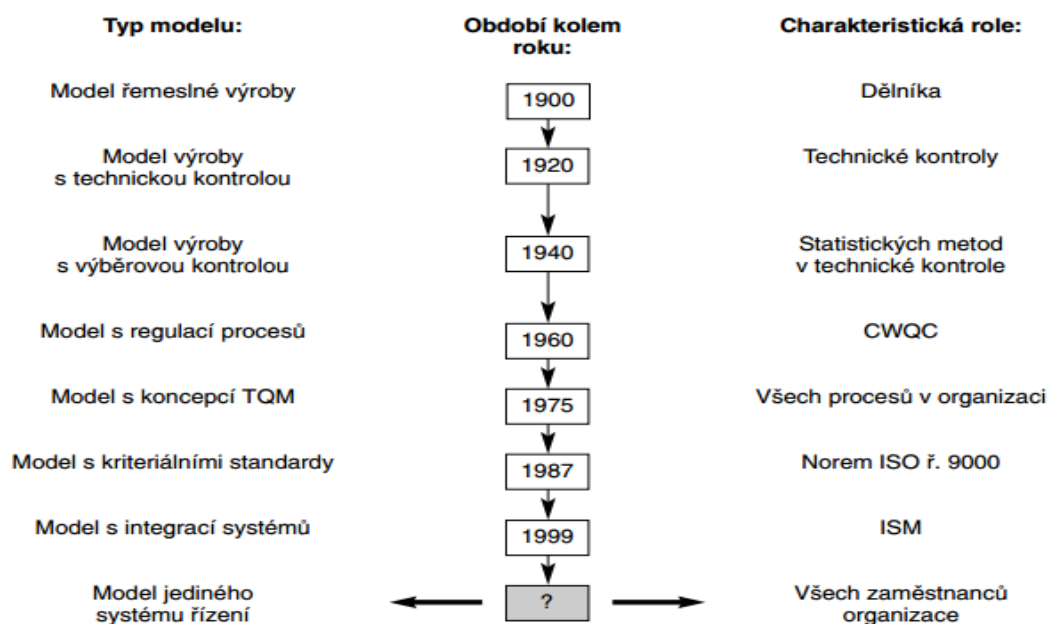


# Teoretická část

## 2 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU KVALITY

Nejstarší zmínky o kvalitě lze dohledat již z dob starověku, kdy naši předkové, ať už vědomě či nevědomě, dokázali zhodnotit své „výrobní procesy“, při kterých byly vytvářeny nástroje potřebné pro život, k lovu či ke stavbě obydlí. Na základě prvotní představy si byli schopni provést kontrolu položením jednoduchých otázek, zda výrobek splňoval, nebo nesplňoval jejich předem stanovené požadavky.

S vývojem řemeslné a průmyslové výroby si kvalita začala budovat své místo a díky vývoji tržních vazeb na trhu kolem 15. století můžeme dnes poukazovat na kvalitu jako na naplnění určitých požadavků. Model řemeslné výroby zahrnujeme do 1. etapy vývoje přístupů ke kvalitě. Velkou výhodou v dobách řemeslné výroby byl přímý kontakt se zákazníkem, nevýhodou velmi nízká produktivita.



Obrázek 1 – Historické milníky managementu jakosti ve 20. století

Zdroj: Nenadál

Další fáze vývoje systémů kvality byla ovlivněna vznikem technických norem, do popředí se dostávala odpovědnost za jakost a technická kontrola z důvodu vysoké výrobní produktivity. Rozšíření o statistické metody a postavení vrcholového

managementu v odpovědnosti za kvalitu vedlo k vzniku základu skutečných moderních systémů jakosti, který je označován jako CWQC (Company Wide Quality Control).

Následující kroky vedly k vytvoření tzv. totálního managementu jakosti (TQM) a později přicházejí jakosti normy ISO řady 9000, jejichž historii se věnuji později v kapitole - koncept ISO.<sup>1</sup> Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století a z nich vycházející filozofie ovlivňovala výrobu po staletí.<sup>2</sup>

Důležitým mezníkem byla průmyslová revoluce, na jejímž začátku, dne 20. března 1856, se narodil otec tzv. vědeckého řízení Frederick Winslow Taylor, který rozpracoval metody fiktivního řízení podniků a zvyšování efektivity prostřednictvím navyšování produktivity práce.<sup>3</sup>

## 2.1 Vymezení pojmů

### 2.1.1 Co je to kvalita?

<b>K</b>	„Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.“ <b>(Jacques Horovitz)</b>
<b>V</b>	„Kvalita je úsilí o potěšení zákazníka neustálým vylepšováním a uspokojováním jeho požadavků.“ <b>(McDonald, Piggot )</b>
<b>A</b>	„Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky.“
<b>L</b>	„Kvalita znamená udělat to správně, i když se nikdo nedívá.“
<b>I</b>	<b>(H. Ford)</b>
<b>T</b>	„Kvalita je splnění požadavků zákazníka.“ <b>(P. Crosby)</b>
<b>A</b>	„Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“ <b>(Feibenbaum)</b>
	„Kvalita je splnění nebo překračování očekávání zákazníka při ceně, která představuje pro zákazníka hodnotu.“ <b>(H. Harrington)</b>

<sup>1</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0. s.12

<sup>2</sup> NENADÁL, J., et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti*. 1. vydání. Praha : Národní informační středisko pro kontrolu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6 s. 28

<sup>3</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s. 13

Nejstarší definice kvality byla uvedena již v letech 322 př. Kr. známým řeckým filosofem Aristotelem, který kvalitou rozuměl tzv. při čem je něco, nějaké. Kvalita dle Aristotela v jeho spise *Kategorie* (řec. ποιον *poion*, latinsky *qualitas*) je definována tak, že kategorie myšlení je kladena za podstatu a kvantitu.

Kvalitu lze chápat mnoha způsoby, ale z ekonomického hlediska je pro nás výhodnější si stanovit obecně přijímané definice k lepšímu porozumění. V českém jazyce pojmy kvalita a jakost chápeme jako synonyma.

Pro praktický život a řízení firem byla stanovena definice kvality v normě ISO 9001, která zní: „*Kvalita je jako stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků*“. Definice dle ISO je univerzální a velmi významná. V tomto tvrzení je požadavkem potřeba nebo očekávání, která jsou stanovena zákazníkem, závazným předpisem nebo se obvykle předpokládají. Je nutné si uvědomit, že požadavkům zákazníka, uspokojení jeho potřeby, a naplnění očekávání jsou podřízeny veškeré fáze výroby a celý jeho životní cyklus (smyčka jakosti). Přičemž je kvalita výrobku či služby zajišťována ve všech jednotlivých etapách, protože nemůže být doplněna dodatečně, až po vyrobení.

Uspokojení potřeb zákazníka nelze provést pouhým zhotovením výrobku či poskytnutím služby, požadavky zákazníka jsou realizovány v rámci celého reprodukčního procesu. Tato záležitost je zpracována graficky jedním z nejvýznamnějších guru kvality Josephem Juranem. Jedná se o Juranovu spirálu jakosti, která přistupuje k řízení jakosti komplexně. Juran vytvořil také koncept tzv. celopodnikového řízení jakosti (Quality Control Handbook), ve kterém shledává jakost záležitostí všech podnikových činností.<sup>4</sup> Joseph M. Juran chápal řízení kvality jako nedílnou a významnou součást celkového managementu.

Neustálým tlakem a kladením velkého důrazu na kvalitu ze strany spotřebitele, se kvalita stala jedním z nejdůležitějších faktorů ekonomické prosperity podnikatelských subjektů a zároveň tažným nástrojem pro rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti.

Středem zájmu každého výrobce musí být jakost jeho výrobků a služeb. Spirála jakosti se zabývá problematikou neustálého zlepšování a zaměřuje se na snížení, odstranění a především prevenci nedostatků v kvalitě. Jedná se o cyklus, který se

---

<sup>4</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1. s. 17

opakuje, ale začíná vždy na vyšší úrovni kvality. K naplňování tohoto principu je zapotřebí aktivita všech zainteresovaných stran s cílem pomoci identifikovat příležitosti ke zlepšování, hledat tvořivá řešení a zajišťovat dostatečné zdroje.<sup>5</sup>

### 2.1.2 Co je to spokojenost?

Termín spokojenost zákazníka můžeme definovat jako „*souhrn pocitů zákazníka odvozený od velikosti rozdílů mezi jeho požadavky a vnímanou reálnou hodnotou.*“<sup>7</sup> „*Zákaznická spokojenost je termín, který je spojován se soustavnou péčí o kvalitu, se snahou podniku si zákazníka udržet, získat zákazníky nové a posilovat tak svoje postavení na trhu.*“<sup>6</sup> Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí spokojenost jako „*vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků*“. Jednoduše řečeno spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech, které vyplývají z porovnání mezi spotřebitelským užitekem a očekáváním. Jestliže užitek není takový, jaký byl očekáván, zákazník je nespokojený. Pokud je zákazník nadměru spokojený, znamená to, že skutečný užitek je nad očekávání.<sup>6</sup>

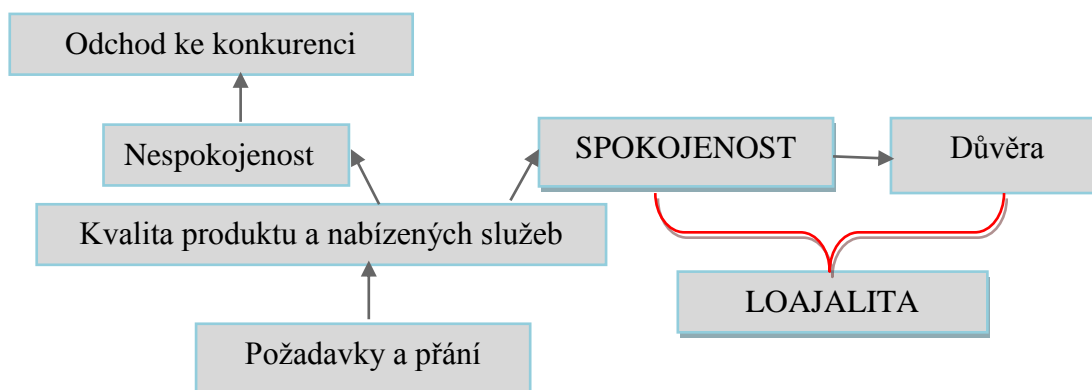
Nejhodnotnější zákazník pro organizaci je ten, který má velmi kladný vztah k organizaci, je rád součástí organizace, o které pozitivně smýšlí, věří v produkt, nemá zájem přecházet ke konkurenci, je oddaný a velmi loajální. Díky dlouhodobým a loajálním zákazníkům společnost nabývá zisků a zvyšuje svoji hodnotu. Je třeba budovat kvalitní emocionální vztah se zákazníky, který se potencionálně jeví jako loajální již na začátku. Pokud organizace nesprávně identifikuje potencionálně loajální zákazníky, s budováním vztahů plýtvá finanční i časové zdroje. Společnost by měla připomínat důvod, proč být právě zákazníkem této organizace a ne jiné.

---

<sup>5</sup> PLURA, Jiří: Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Praha: Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-543-1

<sup>6</sup> VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 563-564

### 2.1.3 Identifikace vztahu spokojenost a loajalita zákazníka:



Obrázek 2 – Identifikace vztahu spokojenost a loajalita zákazníka

Zdroj: Autorka

### 2.1.4 Metody měření spokojenosti zákazníků

Postupy měření spokojenosti zákazníků se dají rozdělit na: <sup>8</sup>

a) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků - pracují s daty, které, byly získány ze strany zákazníků na základě jejich přímého vnímání produktů a služeb organizace;

b) postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti – pracují s daty, které jsou získané z interních databází organizací. Ukazatele odrážejí efektivně rozvíjené procesy v organizaci, přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.<sup>7</sup>

#### Metoda „pro forma“

Jedná se o nejméně spolehlivou normu s minimální finanční náročností a pracností na získávání dat. Tato metoda spočívá ve vytvoření a rozmístění dotazníků po místech s vyšším počtem potenciačních respondentů, na které se spoléhá s vyplněním a zasláním dotazníků. Není zde záruka návratnosti a už vůbec ne záruka oslovení potřebného vzorku k vyhodnocení a následné tvorbě objektivnímu závěru.

<sup>7</sup> *Metody měření spokojenosti zákazníka.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.kvic.cz/soubor/1367/Merenispokojenostizakaznika.pdf>

### **Sběr dat poštou zasílanými dotazníky**

Tato metoda je tradičním typem sběru dat s podmínkou existující databáze zákazníků, což se může pro mnohé organizace jevit jako překážka. Dle databáze jsou vybráni zákazníci, na jejichž adresu je doručen dotazník s potřebnými informacemi. Opět je zde riziko nízké návratnosti, časová náročnost, malá důvěryhodnost a nemožnost ověření korektnosti, jelikož se jedná o nepřímý styk se zákazníkem.

### **Sběr dat s podporou telefonických interview**

Pokud organizace vlastní svoji databázi zákazníků, která obsahuje telefonní čísla klientů, je tato metoda vhodným řešením rychlého, finančně nenáročného měření spokojenosti zákazníků. Protože se jedná o metodu přímého styku se zákazníkem, úspěšnost odezvy se pohybuje okolo 80 %. Pokud společnost nedisponuje databází klientů, získávání telefonních čísel bývá složitý proces, přičemž musí být zohledněna jeho finanční náročnost.

### **Sběr dat pomocí přímých interview se zákazníky**

Tato metoda zajišťuje největší pravděpodobnost korektní odezvy ze strany dotazovaných. Pro organizaci hraje přímé interview se zákazníkem velkou roli. Získává hodnocení míry spokojenosti a další komentáře zákazníků, což navyšuje kvalitu shromážděných dat. Sběr dat pomocí přímého interview se označuje jako nejobektivnější metoda sběru dat bez ohledu na to, jaká je struktura zákazníků a jaký charakter mají dodávané produkty.

#### ***2.1.4.1 Význam měření spokojenosti zákazníka***

Kvůli dnešní mezi-konkurenční rivalitě je pro organizaci klíčovým ukazatelem její výkonnosti zpětná vazba od zákazníka. Měření spokojenosti zákazníka by mělo zastávat významnou roli v organizaci. Díky výsledkům z měření získává společnost vysoce hodnotné informace o spokojenosti s produkty a službami a celkový pohled na společnost. Zároveň však může získat pohled zákazníka na konkurenci a s tím spojené nové požadavky a přání - tato pro organizaci užitečná data mohou vést ke změnám procesů za účelem neustálého zlepšování. Na základě získávané zpětné vazby od zákazníků může organizace do budoucna zavést přístup systematického

vylepšování. Doporučuje se postupně přecházet od jednoduchých vylepšení, které je možné realizovat ihned, k rozsáhlejší, jejichž realizace je vhodná v pozdějším stádiu.<sup>8</sup>

Proč se měřením spokojenosti zákazníka zabývat:

- a) splnění požadavku normy ČSN EN ISO 9001
- b) pozitivní zkušenosti v praxi, které podávají přesvědčivé argumenty o užitečnosti podobných činností.<sup>8</sup>

Dle Nenadála<sup>9</sup> princip měření spokojenosti zákazníků patří k základním principům efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje.

### 2.1.5 Kdo je zákazník?

Dle normy ČSN EN ISO 9000 je zákazník definován: „*jako organizace nebo osoba, která přijímá produkt.*“ Zákazník a jeho požadavky jsou nejdůležitějším zdrojem informací, které vedou k vytvoření nejdokonalejšího systému kvality, jelikož východiskem všech snah o dosahování a prokazování jakosti jsou jednoznačně požadavky zákazníků.<sup>10</sup> Zákazník je osoba, která je ochotna zaplatit za produkt či službu při pocíťování potřeby tento výrobek či službu vlastnit, a tím tyto potřeby uspokojovat. Souvislost zákazníka a systému managementu kvality lze jednoduše chápat na základě výroku Feigenbauma: „*Jakost je to, co za ni považuje zákazník.*“ Tudíž kvalita služby či výrobku se liší v závislosti na typu zákazníka.

---

<sup>8</sup> Etapy budování systému managementu jakosti. [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/04-system-managementu-jakosti-iso-9001/04-02-etapy-budovani-systemu-managementu-jakosti.pdf>

<sup>9</sup> *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Výstup z projektu podpory jakosti č.4/4/2004.* [online]. [cit. 2015-04-1]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019\\_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf)

<sup>10</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1. s 20, 21



Dle **Zamazalové**<sup>11</sup> lze charakterizovat zákazníka prostřednictvím rolí spotřebitele, zákazníka a nakupujícího.

Spotřebitel je ve většině případů definován jako spotřebitel konečný, jelikož se jedná o toho, kdo užívá produkty či služby pro svou vlastní potřebu s vidinou žádoucího a očekávaného výsledku uspokojení. Zákazník je ten kdo si prohlíží zboží, projevuje zájem o produkty či službu, kontaktuje, případně jedná s firmou. Nakupující - zákazník se v okamžiku uskutečněného nákupu dostává do role nakupujícího, přičemž není nutná shoda s rolí spotřebitele.

Zákazníci díky novým technologiím ve výrobě, vysoké dynamice inovací a radikálním změnám v procesech mají obrovské možnosti volby produktu či služby.<sup>6</sup> Zákazník 21. století má představu o tom, co je pro něho nejlepší, prospěšné a tzv. „na míru“, tudíž ví, jak správně, na jakém základě, dle jakých kritérií volit díky širokému spektru kvalitních a snadno dostupných informací, kterými naše doba disponuje. Zákazník přistupuje k uspokojení své potřeby a ke splnění svého očekávání jako k samozřejmosti. Produkt/ službu, který zvolí a upřednostní před ostatními, bude pravděpodobně produkt/služba nabízející přidanou hodnotu, tedy něco navíc.<sup>6</sup> Je dobré zmínit i fakt, že každý produkt/služba má svého zákazníka.

**Veber**<sup>7</sup> rozlišuje zákazníky na dvě skupiny na základě tvrzení, že každý produkt jakožto výsledek činností organizace a procesů má své externí a interní zákazníky. Externím zákazníkem je subjekt, který přijímá produkt. Toho dále rozděluje na odběratele v roli distributora a odběratele v roli uživatele. Interního zákazníka Veber vysvětluje jako zaměstnance organizace, pro něhož jsou typické role zákazníka a dodavatele zároveň.

#### **2.1.5.1 Snižování míry ztráty zákazníků**

***„Získání nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržet si zákazníka stávajícího.“ (Barbara Glanz)***

---

<sup>11</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4. s. 67

Prvním krokem pro společnost jak snížit míru ztráty zákazníků je definovat a změřit svou míru ztráty. Za druhé musí společnost klasifikovat příčiny ztráty zákazníků a identifikovat, které je schopna odstranit, čemuž může pomoci kladení otázek typu:

1. Odcházejí zákazníci v průběhu roku v různých počtech?
2. Liší se míra udržení zákazníků podle kanceláře, oblasti, obchodního zástupce nebo distributora?
3. Jaký je vztah mezi mírou udržení zákazníků a změnami cen?
4. Co se stane se ztracenými zákazníky a kam obvykle odcházejí?
5. Jaké jsou standardy udržení zákazníků v jejím odvětví?
6. Která společnost si udrží zákazníky v jejím odvětví nejdéle?<sup>12</sup>

Následujícím krokem je odhad ztráty zisku, pokud přichází o zákazníky. Důležité pro společnost je spočítat si, kolik by ji stálo toto snižování míry zákazníků, a porovnat to s ušlým ziskem kvůli ztrátě zákazníků. Poslední krok, který hraje ve snižování míry ztráty zákazníků největší roli je naslouchání zákazníkům.

---

<sup>12</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 198

### 3 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI

Systémy managementu jakosti se snaží na co nejvyšší možné úrovni zabezpečit maximální spokojenost zákazníka splněním jeho požadavků. Dle normy ISO 9001 by „zavedení systému managementu jakosti mělo být strategickým rozhodnutím celé organizace“. Identifikace a řízení činností v organizaci vede ke správnému a efektivnímu fungování celého podniku, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Dle normy ISO 9001 jsou tyto činnosti považovány za „proces“. Významnými hráči jsou zákazníci, kteří stanovují požadavky, jak můžeme vidět v modelu procesně orientovaného systému managementu jakosti.



Obrázek 3 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti

Zdroj: [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/56/66786/66786\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/56/66786/66786_nahled.htm)

Klíčovým slovem pro management kvality proto můžeme zvolit zákazníka. Což potvrzuje i fakt, který je součástí normy ISO 9001, že „zákazník je centrem pozornosti celého systému a jeho požadavky a potřeby musí být plně vnímány a plněny, kdy cílem je spokojený zákazník“.

Systémy jakosti se projevují svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční

orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly.<sup>13</sup> Díky výzkumnému projektu EFQM a Evropské komise, probíhajícího v letech 1994 – 1995, bylo prokázáno na základě analýzy studií ve 35 evropských firmách zaměřených na management jakosti, že účinný management jakosti vede: <sup>14</sup>

1. ke zlepšování ekonomických výsledků,
2. k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
3. k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
4. k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.

Další výzkumy realizované uvnitř zemí Evropské Unie poukazují na příčiny ztráty trhů, jež jsou ze dvou třetin způsobeny nízkou jakostí výrobků a služeb. Z toho vyplývá, že management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem a zároveň prevencí před ztrátami trhů. (Český institut pro akreditaci, 2004) Princip prevence znamená, že na všech úrovních řízení a ve všech procesech v podniku budou aplikovány takové přístupy, které by umožnily včas upozornit na možný vznik problému a ten ještě v předstihu eliminovat. <sup>5</sup>

Mít zavedený systém kvality nestačí. Firmy musí správně pochopit základní koncept, protože pokud systém kvality není nastaven tak, aby umožňoval získávat a analyzovat správná data, nezíská správné informace ze systému kvality. <sup>15</sup>

Dalším problémem je, že mnoho firem stále nerozumí rozdílu mezi tím, kdy mají jen systém kvality, a tím, kdy mají konkurenční výhodu ve formě zákaznický orientovaného strategického systému kvality, který žene kupředu za neustálým zlepšováním a vyšší přidanou hodnotou. <sup>7</sup>

---

<sup>13</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110 - 0.s.14

<sup>14</sup> Požadavky trhu na jakost a očekávání zákazníků. [online]. 2013 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku/01-01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku.pdf>

<sup>15</sup> IMLER, Ken. *Strategické systémy kvality*. Pardubice: Radek Lévy, 2008. 173 s. ISBN 978-80-904156-0-7. s. 18-19

## 3.1 Hlavní zásady managementu kvality

V této kapitole bych se ráda zaměřila na 8 hlavních zásad managementu jakosti, které usnadňují dosahování kvality v organizaci, jejichž stručné vymezení uvádí ČSN EN ISO 9001:

### 1. Zaměření na zákazníka:

Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání. Důležité kroky, které pomáhají organizaci ke splnění těchto činností, tkví především v umění definovat zákazníka pomocí marketingových technik nebo jiných forem získávání informací a v detailním poznání jejich skutečných potřeb. Druhá fáze spočívá v pružnosti a efektivnosti jejich požadavky plnit. V konečné fázi je důležitá komunikace a rozvoj vztahů se zákazníky, měření jejich spokojenosti s produkty či službami.<sup>16</sup>

### 2. Vedení a řízení zaměstnanců:

Vedoucí pracovníci by měli udržovat soulad a jednotu účelu a zaměření organizace. Jejich povinností je vytvářet a udržovat vnitřní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci zapojit při dosahování cílů organizace.

### 3. Zapojení zaměstnanců:

Zapojení všech zaměstnanců, využívání jejich potenciálu, jejich schopností k maximálnímu prospěchu organizace posunuje firmu kupředu, jelikož společné vytváření hodnot s výhledem na společný cíl organizace buduje vzájemnou důvěru mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci na všech úrovních v celé organizaci, již jsou základem.<sup>17</sup>

### 4. Procesní přístup:

Dosažení výsledků, které byly na začátku vymezeny, může být dosaženo snadněji a efektivněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

---

<sup>16</sup> NENADÁL, J. a kol., Moderní management jakosti, Praha, Management press 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

<sup>17</sup> PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.

### **5. Systémový přístup k managementu:**

Znamená identifikaci, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů přispívajících k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů.

### **6. Neustálé zlepšování:**

Neustálé zlepšování výkonnosti organizace je třeba chápat jako trvalý cíl organizace. Znamená to, že je potřeba přicházet s novými nápady a výzvami.

### **7. Přístup k rozhodování na základě se na faktech:**

Efektivní rozhodnutí je založeno na logickém analyzování údajů a informací.

### **8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy:**

Touto zásadou je myšleno vytváření hodnoty vzájemně prospěšnými vztahy oboustranné závislosti, <sup>9</sup> kdy organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí, a vzájemně prospěšnými vztahy, které zvyšují společnou schopnost vytvářet hodnotu.<sup>18</sup>

## **3.2 Přístupy k posuzování kvality managementu**

Pokud se zaměřím na přístupy k posuzování kvality managementu, existuje vedle ISO norem ještě několik dalších. Ty se počátkem 80. let začaly objevovat mezi novými trendy managementu. Přístupy se dlouhodobě vyvíjely, prošly fázemi od ověřování, přes zevšeobecnění, až po uplatnění v praxi v konkrétních podmínkách.

Jedním z přístupů, kterému bych se ráda věnovala, je Total Quality Management, ten vznikl v Japonsku v 60. – 70. letech minulého století. Zdroji přístupu TQM byly především názory tzv. „guru kvality“ Williama Edwardse Deminga, Josepha Mosese Jurana či Kaorua Ishikawa. Firmy prvotřídní kvality se dnes mohou ucházet o Demingovu cenu, jež je jednou z celosvětově nejuznávanějších cen udělovaných za jakost, nebo o americkou cenu Malcoma Baldrige (MBNQA).

V této kapitole dále stručně popíši a přiblížím systém kvality Six sigma z toho důvodu, že společným a klíčovým prvkem obou je rostoucí spokojenost zákazníků.

---

<sup>18</sup> ZAJÍC, Jiří a VESELÝ, Jiří. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001: systémy managementu kvality: jak zavést systém managementu kvality: příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. Publikáční řada národní politiky podpory jakosti; 20. Průvodce řízením jakosti. Národní politika podpory jakosti; 20. ISBN 80-7283-178-X. s. 133

### 3.2.1 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Total Quality Management lze charakterizovat jako filosofii, která systematicky a důsledně uplatňuje v rámci podnikové struktury metody, které jsou zaměřené na kvalitu a spokojenost zákazníků. Podle Coorigana<sup>19</sup> je TQM „filozofie managementu, formulující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhl plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“. (Ladová, Porvazník 2010) TQM se zaměřuje na uspokojení zákaznických potřeb, plnění zákaznických očekávání, a to vše by mělo být co nejekonomičtější a nejefektivnější.<sup>20</sup> Je potřeba si uvědomit, že zájem na kvalitě nemá pouze zákazník, ale všechny zainteresované články, jimiž jsou vlastníci, distributoři či zaměstnanci. Spokojený zákazník je jedna z nejdůležitějších priorit v oblasti kvality. Aby takový stav mohl nastat, firma musí znát:

1. kdo je odběratelem/spotřebitelem produktu/služby,
2. jaké jsou potřeby, přání a požadavky všech zainteresovaných stran,
3. účel produktu/služby.

V rámci totálního managementu kvality jsou vypracovávány koncepty kvality. To je úkolem vrcholového managementu, který se aktivně angažuje, spolu s účastí všech zaměstnanců, do celého procesu kontinuálního zlepšování v rámci TQM.<sup>11</sup>

#### 3.2.1.1 Mezi základní principy TQM patří:<sup>21</sup>

##### **Orientace na zákazníka**

Řídící aktivity v podniku jsou ovlivňovány přáními a potřebami zákazníků, přičemž zákazník spolu se svými názory a hodnotami tvoří jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchu společnosti. Pokud jsou potřeby na základě správného zmapování trhu zjištěny, pochopeny a následně i uspokojeny, společnost „sklízí“ úspěch. Důležité je

---

<sup>19</sup> COORIGAN, J.P.: The Art of TQM. Quality Progress. July 1995, s. 61-63

<sup>20</sup> Ladová, J., Porvazník, J., & Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky. (2008). Uplatňování principů managementu znalostí v podmínkách podnikání českých firem: Knowledge management principles assertion in conditions of Czech business companies : disertační práce. s. 442 - 443

<sup>21</sup> VEBER, Jaromír a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1.

chovat se k zákazníkům bez rozdílu a snažit se pochopit zákazníka jako střed a hybatele jejich podnikání, a tím posílit nejen konkurenceschopnost, ale i tržní pozici podniku.

### **Úsilí o trvalé zlepšování**

TQM je neustálé zlepšování a zdokonalování činností v organizaci, jak bylo vysvětleno dříve. Přání, potřeby a požadavky zákazníků se mění, a proto je nezbytné se přizpůsobit a zabezpečovat tak dlouholetou ekonomickou prosperitu podniku. Neustálé zlepšování znamená nikdy nekončící koloběh, který učí podniky vizionářsky přemýšlet, umět se odlišovat ve své třídě, rozvíjet schopnosti při reagování na problémy a v neposlední řadě podněcuje k zamezení katastrofám způsobeným nízkou kvalitou z důvodu šetření nákladů. V praxi neustálé zlepšování spočívá především v rozšiřování spektra funkcí, které jsou zákazníkům nabízené, či snižování rozsahu neshod v dodávkách výrobků a služeb.<sup>22</sup>

### **Leadership, zapojení všech pracovníků s dominantní úlohou vrcholového managementu**

Tento princip znamená, že kvalita se ve velké míře dotýká všech, kteří mají odpovědnost za kvalitu výrobků či služeb ve výrobě, výzkumu a vývoji, zabezpečování kvality nebo v managementu. Význam lze pochopit i z názvu celého konceptu TQM, kdy dle Vochozky (str. 366) „total“ značí celostní zaměření na všechny oblasti podniku a všechny pracovníky. Snahu uspokojit zákazníky musí mít každý článek podniku a týká se procesů na všech úrovních řízení firmy.

### **Sociální ohleduplnost**

Do popředí zájmu se díky tomuto principu dostává vztah k vlastním zaměstnancům a míře jejich spokojenosti.

Zavedení TQM je časově náročné ve srovnání se zavedením ISO 9001, a to z důvodu převyšujících tzv. měkkých prvků nad tvrdými. Tvrdé prvky v podniku zavádí do řízení každé firmy jistý řád, základní řídicí struktury a nezbytná

---

<sup>22</sup> NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6. s. 30



formalizovaná pravidla, která jsou pro každého zaměstnance směrodatná.<sup>11</sup> Při zavádění a implementaci TQM je velmi důležitá týmová práce. Úloha leadershipu je zásadní v delegování úkolů, rozdělení pravomocí a nastínění směru, jakým se podnik se svými strategiemi bude následně ubírat.<sup>23</sup>

### 3.2.2 Koncept managementu jakosti na bázi Six Sigma

Six Sigma je koncept řízení zvyšující efektivitu a hodnotu podniku neustálým zdokonalováním firemních procesů.<sup>13</sup> Six sigma je také strukturovaná metodologie pevně založená na přesných datech a směřující k eliminování vad, ztrát či problémů v kvalitě produkce.<sup>24</sup> Tato strategie řízení spatřila světlo světa v 80. letech 20. století díky Billu Smithovi, který zavedl v roce 1986 posuzování kvality na základě měření směrodatných odchylek proměnlivosti procesů ve firmě Motorola.<sup>25</sup> Prvotním cílem bylo zlepšit celkovou kvalitu. Konečným cílem bylo vybudovat procesy s minimálním rozptylem výkonnosti, měřeno standardní odchylkou od požadované průměrné hodnoty v rozhodujících ukazatelích (cena, kvalita, průběžná doba, plnění termínů).<sup>26</sup>

Jednoduše řečeno - koncept Six Sigma pomáhá společnostem zvyšovat zisky díky monitorování veškerých aktivit v podniku, minimalizovat chyby ve všech svých činnostech eliminací neshod dříve, než vzniknou, a tím dosahovat nárůstu spokojených zákazníků. Původně koncept Six Sigma vychází z PDCA neboli Demingova cyklu, což je jednoduchá smyčka, která poskytuje ideální techniku pro spojení dosud uvedených nástrojů pro řešení problémů kontinuálního zlepšování probíhajícího formou opakovaného provádění čtyř základních činností: „Plan – Do – Check – Act“.<sup>27</sup> Sledování cyklu „plánuj – dělej - kontroluj – jednej“ je klíčem přípravy na certifikaci podle ISO 9000.

---

<sup>23</sup> VÁCHAL, Jan a kol. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 368,520

<sup>24</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s., viii s. barev. Obr. příl. ISBN 978-80-7261-210 - 9. s. 233

<sup>25</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxi, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9. s. 86

<sup>26</sup> MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4. s 217

<sup>27</sup> Svět produktivity, *PDCA cyklus*. [online]. 2012 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>



Obrázek 4 – Model DMAIC a jeho pět fází

Zdroj: autorka

**Plánuj:** Čeho chcete dosáhnout? Stanovte si cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace.

**Dělej:** Uskutečňte svůj plán a uplatňujte procesy.

**Kontroluj:** Plníte svůj plán? Monitorujte a měřte procesy a produkty ve vztahu k politice, cílům a požadavkům na produkt a podávejte zprávy o výsledcích.

**Jednej:** Pokračujte normalizací nebo zlepšováním. Provádějte opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti.<sup>28</sup>

Pro implementaci konceptu Six Sigma je využíván model D-M-A-I-C, který je rozdělen do pěti fází. První krok spočívá v definování oblasti zlepšení, následuje měření stávajícího stavu, analyzování příčin vznikajících komplikací, implementování opatření, která napomůžou příčinám komplikací předcházet, a posledním krokem je realizace procesů použitím standardizovaných procedur. Tato strategie řízení požaduje týmovou práci a zainteresování všech stran, což požadoval i koncept TQM, aby přinášel prokazatelný přínos, jelikož zavedení této koncepce do firmy je velkým zásahem do řízení a zaběhnutých praktik. Koncept Six Sigma byl sice prvotně vytvořen pro výrobní sféru, dnes se ale hojně využívá i ve službách.

<sup>28</sup> PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2. S. 18

## **4 KONCEPT MANAGEMENTU JAKOSTI DLE NORMY ISO 9001**

### **4.1 Historický pohled na ČSN EN ISO 9001**

Neustálý nárůst požadavků na systém managementu v organizacích vedl Mezinárodní standardizační organizaci pro normalizaci - ISO (International Organization for Standardization), se sídlem ve Švýcarsku v Ženevě, k vytvoření normy systému managementu kvality ISO 9001, která je nyní nejvýznamnějším, nejrozšířenějším a nejvíce zaváděným standardem řady norem ISO po celém světě.

ISO je celosvětová federace národních normalizačních orgánů, která má zastoupení ve více než 165 zemích světa, jejichž společným cílem je koordinace uspořádání a publikování schválených norem. Jedním z članků ISO je i Česká Republika, v níž byl v roce 2009 zvolen řádným členem Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (zkratkou ÚNMZ) jakožto organizační složka České republiky zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Předchůdce ISO normy 9001 spatřil světlo světa v 80. letech, přesněji v roce 1987, ve Velké Británii, kdy mezinárodní organizace pro normy ISO vydala pětici norem, původně označovaných jako ISO 9000, zabývajících se požadavky na systém – systém jakosti, nikoliv však zabývajících se technickými požadavky na výrobky či procesy, které vycházely jako obdoba z britské normy BS 5750 (British Standard) z roku 1979. 1994 byl rok inovací, kdy norma 9000 byla inovována na ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 a ISO 9003:199, kdy tento proces byl součástí tzv. malé revize.

Mezi základní normy, které spadají do systému řízení jakosti QMS (Quality managemente systém), řadíme:

#### **Základní národní normy**

**ISO 9000:2005** (ČSN EN ISO 9000:2006) Systémy managementu kvality – základní principy a slovník

Norma obsahuje úvod do problematiky managementu jakosti, popisuje základní požadavky na podobu systému spolu s definicemi pojmů pro aplikaci v podniku.

**ISO 9001:2010** (ČSN EN ISO 9001:2006) Systémy managementu kvality – požadavky

Norma obsahuje kritéria, podle kterých se zavádí a následně posuzuje zavedený systém jakosti. Uvádí požadavky na systémy managementu kvality v případech, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy.<sup>29</sup>

Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001; pro posouzení zákazníků, plnění požadavků předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu kvality.<sup>30</sup>

### **Související národní normy**

**ISO 9004:2000** (ČSN EN ISO 9004:2002) Systémy managementu kvality – směrnice pro zlepšování kvality

Norma není určena k certifikaci, jejím smyslem je poskytnout doporučení pro zavedení systému managementu kvality, který překračuje požadavky ISO 9001 a směřuje k všestrannému zvyšování výkonnosti subjektu.

**ISO 19011:** Směrnice pro auditování SMK<sup>31</sup> a systémů environmentálního managementu – uvádí návrh pro plánování a realizování auditů kvality.<sup>18</sup>

Díky tzv. velké revizi z prosince roku 2000 došlo ke snížení počtu norem a vznikla požadovaná ucelená norma v oblasti managementu kvality ISO 9001:2000 za účelem zvýšení efektivnosti celého systému managementu kvality. Jedním z hlavních podnětů revizí bylo vytvoření normy, která bude komplexně chápat a řešit procesy, nikoliv pouze plnit požadavky samostatně stojící.

K principům pojetí celého systému managementu kvality patří pohled na soustavu navzájem navazujících procesů. Celkový vývoj norem vytvořil platnou normu v oblasti systému řízení kvality ISO 9001:2010, jejíž uspořádaný obsah se netýká pouze zaměření na organizace vyrábějící produkty, rovněž se snaží být aplikovatelný

---

<sup>29</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s., viii s. barev. Obr. příl. ISBN 978-80-7261-210 - 9. s.73

<sup>30</sup> CQS – sdružení pro certifikaci systému jakosti. *ČSN EN ISO 9001:2009 - Management kvality [online]. 2015 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>*

v organizacích nabízejících a zajišťujících služby, kde velkou roli hraje spokojenost zákazníka.

Norma ISO 9001 vydaná v České republice pojímá systém managementu kvality procesním přístupem. Organizace, které mají systém managementu kvality na základě normy ISO zavedený a certifikovaný, ho musí uplatnit v procesním přístupu. Systém je vhodný jak pro malé, střední, tak i velké organizace a je určen organizacím jakéhokoliv zaměření. Norma ISO 9001 byla současně vydána s normou ISO 9004. Tato koncepce byla vypracována jako konzistentní dvojice norem pro systém managementu jakosti, která se navzájem doplňuje. Obě normy však mohou být aplikovány nezávisle na sobě.<sup>31</sup> ISO norma 9001 je dále kompatibilní s mezinárodní normou 14001:1996, což umožňuje organizaci sladit svůj vlastní systém managementu jakosti s příslušnými požadavky na systém managementu, nebo tyto požadavky začlenit do svého vlastního systému.<sup>19</sup> Systém managementu kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jiná pravidla.<sup>32</sup>

### **Mezi hlavní přínosy zavedeného systému dle ISO 9001 patří:<sup>19</sup>**

- celkové posílení stávajícího systému managementu organizace;
- zvýšení konkurenceschopnosti;
- plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti;
- zvýšení hodnoty organizace a zlepšení image organizace;
- snížení organizačních nákladů;
- podstatné snížení reklamací nákladů plynoucích ze zjištěných neshod;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **4.2 Proč zavést ISO systém managementu kvality na bázi ISO 9001?**

Jedním z hlavních důvodů může být právě **zájem zákazníků**, kteří certifikaci ISO 9001 vyžadují. Organizace, která je motivována kvalitou a poskytováním kvalitních výrobků, chápe spokojeného zákazníka jako jednu z nejdůležitějších cest k úspěchu.

---

<sup>31</sup> ČSN EN ISO norma 9001

<sup>32</sup> ŠIMEK, Jiří. Moderní systémy řízení kvality. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 81 s. Skripta. ISBN 978-80-244-3637-1. s. 69

Dalšími důvody mohou být: *uplatnění se na trzích evropské unie, schopnost konkurovat na domácích a světových trzích, snaha zdokonalit svůj systém kvality a minimalizovat opakované „auditování“ podobnými a různými zákazníky, zlepšení výkonnosti dodavatelů*<sup>33</sup>. Zavedením systému kvality na bázi ISO organizace ukazuje plnění svých i zákonných povinností, a tím prokazuje důvěryhodnost a posiluje vztahy mezi organizací a zákazníkem. Normy ISO jsou dostupné v mnoha jazycích. Díky tomu je komunikace mezi nadnárodními zákazníky a dodavateli jednodušší a proto můžeme hovořit i o výhodách v globálním měřítku - normy ISO jsou uznávány celosvětově v stále širším spektru.

### **Přínosy certifikace SMK dle ČSN EN ISO 9001:2010:**

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti;
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek, především ve státní správě;
- navyšování tržby, zisku, tržního podílu efektivně nastavenými procesy, čímž se zvýší spokojenost vlastníků, majitelů;
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů;
- garance stálosti výrobního procesu, a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou;
- zkvalitnění systému managementu, zdokonalení organizační struktury organizace;
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů;
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů;
- vybudovaný samo-regulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace

---

<sup>33</sup> PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. Příručka 9000/2000: kapsní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2. s. 7

## 5 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY DLE ISO 9001

### 5.1 Struktura a vysvětlení

#### 5.1.1 Kapitola 4: Systém managementu kvality

Tato kapitola vymezuje procesní a administrativní rámec pro jakýkoliv systém managementu jakosti v koncepci ISO, všeobecné požadavky na systém kvality a na jeho probíhající procesy. Dále stanovuje požadavky na řízení dokumentů a záznamů; vymezuje příručku jakosti; uvádí povinnost řídit dokumenty a popisuje jejich obsah pro potřebu efektivního fungování organizace.

##### ***Všeobecné požadavky:***

*Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.*

- ***identifikovat*** procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci;
- ***určovat*** posoupnost a vzájemné působení těchto procesů;
- ***určovat*** kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů;
- ***zajišťovat*** dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování;
- ***monitorovat***, měřit a analyzovat tyto procesy;
- ***uplatňovat*** opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

##### **Proč to dělat?**

Zavedení systému managementu jakosti může vést k ujištění, že organizace poskytuje služby a nabízí výrobky, které splňují požadavky zákazníků. Z toho vyplývá důležitost rozpoznání procesů v celé organizaci, které je nutné řídit efektivně. Identifikace a zavedení procesů do systému kvality je úkolem vrcholového vedení. Je

třeba popsat procesy hlavní, při kterých vzniká přidaná hodnota pro zákazníka a které jsou sestaveny z dílčích činností na sebe navazujících.<sup>34</sup>

Celkové záměry a cíle organizace stanovené systémem managementu kvality musí být správně vysvětleny všem zaměstnancům i dalším zainteresovaným stranám, přičemž musí existovat dokumentované postupy pro řízení dokumentů a pro řízení záznamů. Tyto dokumentované postupy jsou společnou bází pro zpracování dalších dokumentů, které norma ČSN EN ISO 9001 vyžaduje, resp. dokumentů, které jsou pro tyto organizace užitečné.<sup>31</sup>

**Požadavky na dokumentaci:**

*Dokumentace systému managementu jakosti musí zahrnovat:*

- a) dokumentovaná prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti;*
- b) příručku jakosti;*
- c) dokumentované postupy požadované touto mezinárodní normou;*
- d) dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů;*
- e) záznamy požadované touto mezinárodní normou.*

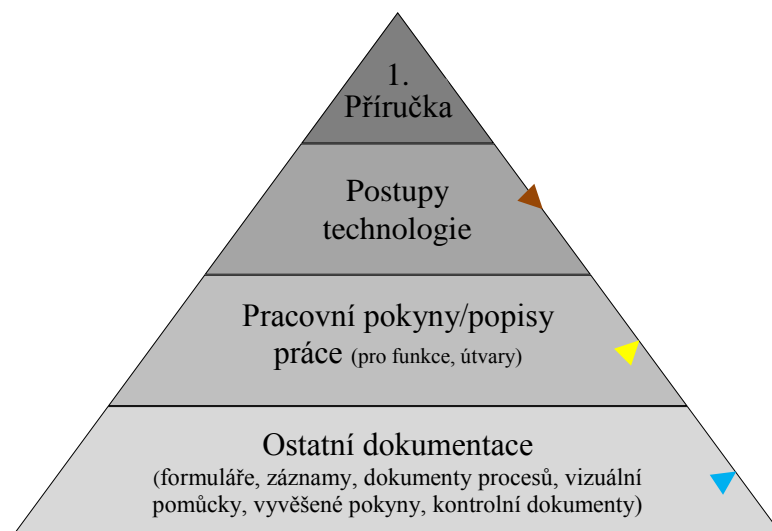
**Dokumentaci požadovanou pro ISO 9001** lze identifikovat ve 4 úrovních:<sup>21</sup>

- a) vyhlášení politiky kvality organizace, zpracované vrcholovým vedením a útvarem kvality;
- b) definice činností na úrovni jednotlivých útvarů – vypracují ji vedoucí útvarů;
- c) popis provádění pracovních úkonů - vypracují je operátoři a školitelé;
- d) doporučené zaznamenávání do formulářů, na visačky, štítky, které se stávají záznamem o kvalitě – vše vypracují zpravidla manažeri kvality.

---

<sup>34</sup> HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-248-1484-1. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMML/MJ/Hutyra\\_management\\_jakosti.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMML/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf)





Obrázek 5 - Dokumentace požadovaná pro ISO 9001

Zdroj: Peach

Dle **Hutyry**<sup>34</sup> lze dokumenty, které tvoří dokumentaci organizace, rozdělit na dvě základní skupiny:

#### **A) Specifikace**

Specifikace zobrazují popis či definici produktů organizace, s nimi spojené procesy a činnosti. Do tohoto typu dokumentů, které podléhají časovým změnám, spadají řídicí směrnice, předpisy, kontrolní postupy, rozhodnutí nebo sdělení. Změny je nutné zaznamenávat do příslušných dokumentů, jelikož u specifikací je žádoucí definování aktuálního stavu a reakcí na měnící se prostředí či podmínky.

#### **B) Záznamy**

Záznam, jehož příkladem může být dokument typu účetního dokladu, záznamu o došlé a odeslané poště, záznamu o školeních, kontrolách, o provedených opatřeních apod., je dokladem o realizovaných činnostech v organizaci. Ve srovnání s první formou dokumentů je nutnost zajistit informace u záznamů beze změn.

Vrchní vrstvu dokumentace představuje příručka jakosti, která je základním dokumentem v systému managementu kvality, jejíž zpracování nastává až v poslední fázi implementace normy a jsou v ní rozpracovány a popsány konkrétní aplikace všech požadavků normy ČSN EN ISO 9001.

### ***Příručka jakosti***

*Organizace musí vytvořit a udržovat příručku jakosti, která zahrnuje:*

- a) oblast použití systému managementu jakosti, včetně podrobností o jakýchkoliv vyloučeních a jejich zdůvodnění;*
- b) dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti, nebo odkazy na tyto postupy;*
- c) popis vzájemného působení mezi procesy a systémem managementu jakosti.*

Rozsah dokumentace systému managementu jakosti se může v jednotlivých organizacích lišit, a to na základě velikosti organizace a jejího druhu činnosti, složitosti procesů a jejich vzájemného působení, nebo dle odborné způsobilosti. Co se týká formy dokumentace, její volba je bez omezení a může být uložena na jakémkoliv typu média.

Pokud má dokumentace plnit úlohu účinného nástroje řízení, musí splňovat základní požadavky, což zajišťuje tzv. řízení dokumentů. Účelem řízení dokumentů je udržování aktuálního stavu dokumentů v celé organizaci.

### ***Řízení dokumentů***

*Dokumenty požadované systémem managementu jakosti musí být řízeny. Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení nástrojů řízení potřebných pro:*

- a) schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním;*
- b) přezkoumávání dokumentů, popřípadě jejich aktualizaci a pro opakované schvalování;*
- c) zajištění identifikace změn dokumentů a aktuálního stavu revize dokumentů;*
- d) zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech používání;*
- e) zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti dokumentů;*
- f) zajištění identifikace dokumentů externího původu a řízení jejich distribuce;*
- g) zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů a aplikaci vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoliv důvodu uchovávány.*

Naopak účelem **řízení záznamů** je nutnost uchovávat je na místech k tomu stanovených a po dobu potřebnou k poskytnutí důkazů o provedení určitých činností.

### ***Řízení záznamů***

*Musí se vytvořit a udržovat záznamy tak, aby se poskytly důkazy ve shodě s požadavky na efektivní fungování systému managementu jakosti. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a musí být snadno vyhledatelné.*

Nutnost a potřeba všech dokumentů, směrnic, norem a vyhlášek v aktuálním vydání na všech místech v organizaci a u všech zaměstnanců je klíčovým krokem k úspěchu v oblasti managementu kvality a v organizaci. Dosažené výsledky činností se musí uchovávat po určitou dobu a na určitých místech za účelem prokázání pravdivosti a souladu výsledů s požadavky.

### **5.1.2 Kapitola 5: Odpovědnost managementu**

Tato část normy ISO 9001:2000 vymezuje hlavní oblasti a procesy, za které nese přímou odpovědnost vrcholové vedení.

#### **Proč to dělat?**

Vede k zjištění, zda vrcholový management zastává vedoucí postavení při definování, zavádění a zlepšování systému managementu kvality v organizaci opět s cílem spokojenosti zákazníků.

#### ***Osobní angažovanost a aktivita managementu***

*Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při rozvíjení a uplatňování systému managementu kvality a o neustálém zvyšování jeho efektivnosti tím, že uvnitř organizace budou stále klást důraz na plnění požadavků zákazníka, stejně jako zákonitých požadavků a požadavků předpisů,*

- a) stanovováním politiky jakosti,*
- b) zajišťováním stanovení cílů jakosti,*
- c) prováděním přezkoumávání managementu a*
- d) zajišťováním dostupnosti zdrojů.*

Celý systém managementu kvality může fungovat správně pouze v případě, že vrcholové vedení je do systému aktivně zapojeno, zná svou podstatu a roli při plnění požadavků a zaměstnanci a všechny další zainteresované strany v organizaci jsou obeznámeni s jejich funkcí.

#### ***Zaměření na zákazníka***

*Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly stanoveny požadavky zákazníka a aby byly plněny s cílem zvyšování jeho spokojenosti.*

Zaměření na zákazníka znamená prokazovat, že jsou potřeby zákazníka definovány a poté plněny. Rozumět, co zákazník od organizace chce, je záležitostí vrcholového managementu, který nese primární zodpovědnost za komunikaci s potencionálními zákazníky bez ohledu na to, zda ji vykonává. Vrcholové vedení musí stanovit deklaraci, která obsahuje závazky k trvalému zlepšování systému managementu jakosti, jakož i k trvalé schopnosti uspokojovat požadavky zákazníků.<sup>31</sup> Zda organizace plní, nebo neplní požadavky, je zjišťováno prostřednictvím interních i externích auditů.

Zavedením politiky jakosti dává organizace najevo svoji oddanost kvalitě. Její náplní jsou jednotlivé kroky, které je organizace pro zajištění kvality schopná udělat. Politice jakosti musí rozumět všichni členové organizace, což může být zajištěno organizováním porad, kde budou posilovány a podporovány myšlenky politiky jakosti.

### ***Plánování***

#### ***Cíle jakosti***

*Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizační jednotky a úrovně v organizaci stanoveny cíle jakosti, včetně cílů potřebných pro splnění požadavků na produkt. Cíle jakosti musí být měřitelné a konzistentní s politikou jakosti.*

#### ***Plánování systému managementu jakosti***

*Vrcholové vedení musí zajistit, aby se:*

- a) plánování systému managementu jakosti provádělo tak, aby byly splněny požadavky uvedené ve všeobecných podmínkách, stejně jako cíle jakosti;*
- b) udržovala integrita systému managementu jakosti, když jsou plánovány a uplatňovány změny toho to systému.*

Plánování můžeme chápat jako cíl, kterého chce organizace dosáhnout v následujících obdobích. Cíle kvality a plány systému musí být vypracovány srozumitelně, aby byly snadno pochopitelné pro všechny články organizace. Dalším kritériem je náročnost, ale také schopnost zvládnout a zajistit potřebné zdroje pro splnění stanovených cílů. Znamená to převedení politiky jakosti do praxe zadáním konkrétních úkolů. V rámci plánování je třeba vyjádřit cíl, který musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a načasovaný na základě techniky „SMART“, a součástí plánování je také stanovení možných rizik či krizových situací.

#### ***Politika jakosti***

*Vrcholové vedení musí zajistit, aby politika jakosti*

- a) odpovídala záměrům organizace;
- b) zahrnovala osobní angažovanost a aktivitu při plnění požadavků a neustálé zlepšování efektivnosti;
- c) systému managementu jakosti;
- d) poskytovala rámec stanovení a přezkoumání cílů jakosti;
- e) byla sdělována a pochopena v organizaci;
- f) byla přezkoumávána z hlediska kontinuity vhodnosti.

### **Proč to dělat?**

Důvodem je obeznámení všech zainteresovaných stran organizace s celkovými strategickými záměry vrcholového vedení v oblasti jakosti. Politika jakosti má formu řízeného dokumentu, který vyjadřuje celkové záměry společnosti plánované do budoucna v oblasti jakosti.

### ***Odpovědnost, pravomoc, komunikace***

#### ***Odpovědnost a pravomoc***

*Vrcholové vedení musí zajistit, aby odpovědnosti a pravomoci byly v organizaci stanoveny a sdělovány.*

#### ***Představitel managementu***

*Vrcholové vedení musí jmenovat člena managementu, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc zahrnující:*

- a) *zajištění vytváření, uplatňování a udržování procesů potřebných pro systém managementu jakosti;*
- b) *předkládání zpráv vrcholovému vedení o dosažené výkonnosti systému managementu jakosti a o jakékoli potřebě zlepšování;*
- c) *podpora vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.*

#### ***Interní komunikace***

*Vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu jakosti.*

Pro zajištění správného řízení systému managementu kvality je nezbytné definovat odpovědnosti a pravomoc mezi jednotlivými organizačními články a funkcemi a zároveň určit, kde pravomoc začíná a kde končí, aby se předcházelo nejasnostem. Každý musí vědět, za co zodpovídá. Povinnost vrcholového managementu je i jmenování představitele vedení, který má dostatečné znalosti v oblasti systému managementu

kvality a jehož hlavní činnost spočívá v zajišťování SMK a v zodpovědnosti za jeho stav. Interní komunikací se rozumí převážně efektivní komunikace fungující jak shora dolů, tak zdola nahoru, což zaměstnancům umožňuje přijímat potřebné informace efektivní cestou.

### ***Přezkoumání systému managementu***

*Vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu jakosti organizace, aby byla zajištěna jeho kontinuita vhodnosti. Vstup pro přezkoumání managementu musí zahrnovat informace o:*

- a) výsledcích auditů,*
- b) zpětné vazbě od zákazníka,*
- c) výkonnosti procesů a shodě produktu,*
- d) stavu preventivních opatření a stavu opatření k nápravě,*
- e) následných opatření z předchozích přezkoumání,*
- f) změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti;*
- g) doporučení pro zlepšování.*

### **Proč to dělat?**

Důvodem, který stojí v popředí v rámci přezkoumání systému managementu, je zamezit vzniku chyb při uspokojování potřeb zákazníka do budoucna (při poskytování výrobků a služeb) a zajistit opatření, která povedou ke zlepšování procesů a k brzkému odhalení příčin budoucích problémů. Přezkoumání systému managementu nám sdělí, zda SMK, který organizace zvolila, funguje dle plánu a nezačal se odchylovat od stanovených cílů.

### ***Lidské zdroje***

#### ***Všeobecně***

*Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělávání ve výcviku, dovedností a zkušeností.*

Člověk je nejkreativnější tvor na zemi. Pokud ví, co má dělat, jak to má dělat, má k tomu potřebné zdroje a dostatečnou motivaci, tvoří největší bohatství pro organizaci a je zásadní pro fungující SMK. Vždy je třeba dbát na obsazení pracovních pozic kompetentními lidmi, kteří disponují potřebnými dovednostmi.

### 5.1.3 Kapitola 6: Management zdrojů

Tato část normy ISO se soustředí na zdroje nezbytné pro systém managementu jakosti.

#### **Proč to dělat?**

Abychom se ujistili, zda jsou v organizaci k dispozici finanční, materiálové a lidské zdroje potřebné pro splnění požadavků systému kvality. Samozřejmostí je tyto zdroje zajistit, a to příslušným vedením v organizaci pro všechny své procesy v rámci standardně využívaných plánů.<sup>35</sup>

#### ***Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik***

*Organizace musí:*

- a) určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktů;*
- b) poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro splnění těchto potřeb;*
- c) hodnotit efektivnost provedených opatření;*
- d) zajistit, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti;*
- e) udržovat vhodné záznamy o vzdělání ve výcviku, dovednostech a zkušenostech.*

Na každou pozici v organizaci spadají požadavky, které je třeba splnit, aby došlo k jejímu vykonání. Mezi tyto požadavky se řadí teoretické vzdělání, přičemž vzdělání je možné nahradit dlouholetými zkušenostmi, dále praxe a speciální výcviky. Každý člen organizace je povinen požadavky znát a plnit je, jelikož výcvik a rozvoj odborné způsobilosti ovlivňuje kvalitu a výkonnost zaměstnanců.<sup>31</sup>

### 5.1.4 Kapitola 7: Realizace produktu

Další a nejrozsáhlejší kapitola v normě ČSN EN ISO 9001 uvádí požadavky na hlavní procesy, např. procesy výroby, nákupu, prodeje apod. V této kapitole se zaměřím pouze na procesy, které velmi úzce souvisí se zákazníkem.

---

<sup>35</sup> HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-248-1484-1. [cit. 2015-03-1]. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMML/MJ/Hutyra\\_management\\_jakosti.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMML/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf)

#### **5.1.4.1 Procesy týkající se zákazníka**

##### **Proč to dělat?**

Účelem je rozpoznání stavu, zda je organizace schopná splnit požadavky zákazníka ještě před přijetím jeho objednávky. Jak již bylo několikrát zmíněno, kvalita u zákazníka začíná i končí, proto si musí být organizace jistá, správného definování požadavků a schopností plnit veškeré závazky.

##### **Určování požadavků týkajících se produktu**

*Organizace musí určit:*

- a) požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání;*
- b) požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo;*
- c) zákonné požadavky a požadavky předpisů týkající se produktů;*
- d) jakékoliv doplňující požadavky určené organizací.*

##### **Přezkoumání požadavků týkajících se produktů**

*Organizace musí přezkoumat požadavky týkající se produktu. Toto přezkoumání musí být provedeno před přijetím závazku organizace dodat produkt zákazníkovi a musí zajistit, aby:*

- a) byly stanoveny požadavky na produkt;*
- b) byly vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků;*
- c) organizace byla schopna plnit stanovené požadavky.*

##### **Jak přezkoumávat požadavky týkajících se produktů?<sup>36</sup>**

- 1.** Dokumentovat požadavky zákazníka.
- 2.** Identifikovat postup před uzavřením smlouvy.
- 3.** Zavést přezkoumání smluv nebo objednávek.
- 4.** Ověřovat způsobilost plnit požadavky.

---

<sup>36</sup> PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.



5. Promítnout požadavky zákazníka a vyřešit všechny rozdíly.
6. Zachovat řízení objednávek zákazníka, které jsou zahrnuty do jedné smlouvy.
7. Vytvořit plán pro zpracování.
8. Získat souhlas zákazníka.
9. Zlepšovat postupy.
10. Vyhodnocovat revize.

### **Proces přezkoumání smlouvy**

Všem stranám, které jsou součástí procesu, musí být umožněno přezkoumání smlouvy. Ke kontrole všech potřebných náležitostí smlouvy může sloužit kontrolní seznam k prověření, přičemž musí být zajištěn způsob provádění změn ve smlouvě. Součástí procesu přezkoumání je projednání výsledků přezkoumání smlouvy a návrhu plánu kvality. Ve smlouvě musí být posouzeny odkazy na specifikaci produktu, informace o dodání (lhůta, místo, balení, označení produktu). Zároveň je posuzována i zodpovědnost za ověření kvality, přezkoumání smlouvy či vyřešení rozdílnosti. Poslední částí k posouzení je seznam poskytovatelů služeb.

### **Přezkoumání požadavků týkajících se produktu**

Nahlédněme na to z hlediska porozumění potřebám zákazníka, které jsou řádně definovány. Nemělo by tudíž docházet k jakýmkoliv pochybnostem při přezkoumání dodržování postupů. Aby organizace v této oblasti uspěla, je jejím úkolem požadavky zákazníka dokumentovat, neustále přezkoumávat smlouvy a stanovit postupy přezkoumávání, zlepšovat postupy a vyhodnocovat revize.<sup>32</sup>

### ***Komunikace se zákazníkem***

*Organizace musí určit a uplatňovat efektivní způsoby pro komunikování se zákazníky s ohledem na:*

- a) informace o produktu;*
- b) vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich změn;*
- c) zpětnou vazbu od zákazníka, včetně stížnosti zákazníka.*

V organizaci je nutné určit zaměstnance, kteří budou odborníky na komunikaci se zákazníky a jejichž úkolem bude volba nejefektivnějšího způsobu komunikace. Budou schopni najít nejlepší způsob, jak naplňovat všechna zákaznická přání na základě

předem stanovených podmínek. Spadají sem záležitosti týkající se celkové nespokojenosti zákazníka - stížnosti, reklamace, výskyt problémů při dodávání produktů a služeb atd. Těmto záležitostem je třeba věnovat velkou pozornost, aby byla zajištěna nejvyšší kvalita, jelikož špatné reference zcela jistě nespádají do úspěšného systému managementu kvality.

#### **5.1.4.2 Měření, analýza a zlepšování**

Poslední kapitola stanovuje požadavky měření, jež jsou nezbytné k zajištění neustálého zlepšování, a vymezuje potřebu tyto požadavky definovat, plánovat a realizovat.

*Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování potřebné pro:*

- a) prokázání shody produktu;*
- b) zajištění shody systému managementu jakosti;*
- c) neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.*

#### **Proč to dělat?**

Organizace na základě měření, monitorování a analyzování získá přehled o správnosti a úspěšnosti uplatněných procesů a postupů, které jsou v organizaci aplikovány.

#### ***Monitorování a měření***

#### ***Spokojenost zákazníka***

*Organizace musí jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka. Tedy zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit.*

#### **Proč to dělat?**

Ačkoliv organizace podniká veškeré kroky, jež vedou ke stavu maximální spokojenosti zákazníka, zákazník ve skutečnosti spokojený být nemusí. Aby stavu nespokojených zákazníků organizace předcházela, je třeba zaměřit se na to, zda opravdu působí na zákazníka pozitivně a plní jeho požadavky a přání. Pozitivní výsledky z monitorování a měření jsou důkazem vhodně zvoleného a fungujícího systému kvality.

Potřebné kroky ke zjištění spokojenosti/nespokojenosti zákazníků zajišťuje pravidelné provádění průzkumů na trhu, neustálé vyhledávání informací, které odrážejí

spokojenost klientů, a také analyzování reklamací a stížností. Jedná se o přímé metody zjišťování spokojenosti zákazníků. Na druhé straně existují nepřímé metody zjišťování spokojenosti, kdy potřebné informace organizace získává z objemu prodeje či z termínů dodání.

### ***Interní audit***

*Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti:*

- a) vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným organizací;*
- b) je efektivně uplatňován a udržován.*

Posledním, ale velmi důležitým krokem v organizaci, je interní audit systému managementu kvality, kterému předchází vytvoření plánů a postupů pro jeho provedení. Vrcholový management díky auditu prověří, zda systém managementu kvality plní svoji funkci.

### **Co je to interní audit?**

Audit je způsob, jak zjistit kvalitu, spolehlivost, efektivnost, funkčnost systému managementu, je kontrola, která je vykonávána pomocí auditu. Definice auditu na základě ISO normy 9000 zní: „Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Definice dle Vebera<sup>37</sup> popisuje audit jako: „specifickou formu kontrolní činnosti, jejímž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřený předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.“

Interní audit, jak již vyplývá z názvu, je prováděn uvnitř organizace a vykonává se na základě požadavků normy STN EN ISO 19011:2012. Primárním účelem interního auditu je odhalení příležitostí ke zlepšování - to znamená plnění cíle, a to co nejefektivnější cestou. Sekundárním účelem je udržení certifikace ISO.<sup>38</sup>

### **Cíle interního auditu jsou:**

- ověřit shodu s aplikovatelnými normami a s dokumentovanými postupy,

---

<sup>37</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1. s. 105

<sup>38</sup> PHILLIPS, Ann W. *Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity.* 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. viii, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4. s 2-3

- ověřit efektivnost procesů v daném systému a identifikovat příležitost pro zlepšení systému.<sup>30</sup>

Výsledkem interního auditu je zjištění shody/neshody zavedeného systému managementu kvality s požadavky normy STN EN ISO 9001:2010.

**Systémový audit je** specifickou kontrolou systému managementu kvality za účelem hodnocení jeho úplnosti a účinnosti. Role systémového auditu v organizaci je klíčová. Na základě získaných informací je organizace schopna zhodnotit stav a tendence vývoje kvality. Výsledky ze systémového auditu pomohou konkrétně určit mezery, nedostatky a jakékoliv chybné projevy v systému, na jejichž základě lze stanovit a konkretizovat opatření k nápravě. Pokud má organizace zaveden systém managementu kvality na základě ISO 9001:20010, audit spočívá v prověřování systému jakosti v rámci ISO normy. Nároky na auditu systému managementu jakosti spočívají v logice, rozeznávání závislostí, účinků vzájemného působení a stále se ovlivňujících zadání a výsledků činností a procesů, v dotazování na ně a v ovlivňování jejich jakosti.<sup>39</sup> Je potřeba zmínit, že audit není prováděn s cílem vyhledávat chyby, nýbrž hledat důkazy o plnění předem stanovených plánů v organizaci. Je určen k předem určenému cíli, ve kterém hrají roli fakta, která jsou později potřeba k vytvoření nápravného opatření.<sup>40</sup>

### **Preventivní opatření**

*Organizace musí určit opatření k odstranění příčin potenciálních neshod, aby se zabránilo jejich výskytu. Preventivní opatření musí být přiměřené důsledkům potenciálních problémů. Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení požadavků na:*

- a) určení potencionálních neshod a jejich příčin;*
- b) vyhodnocení potřeby opatření k zabránění výskytu neshod;*
- c) určení a uplatňování potřebného opatření;*
- d) záznamy výsledků provedených opatření;*
- e) přezkoumání provedeného preventivního opatření.*

---

<sup>39</sup> Etapy budování systému managementu jakosti. [online]. 2014 [cit. 2015-03-1]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/04-system-managementu-jakosti-iso-9001/04-02-etapy-budovani-systemu-managementu-jakosti.pdf>

<sup>40</sup> GAŠPARÍK, Jozef, GAŠPARÍK, Marián a GAŠPARÍKOVÁ, Veronika. *Audit systému manažerstva kvality*. Vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2014. 69 s. Librix.sk. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-263-0586-6. s. 1

### **Opatření k nápravě**

*Aby se zabránilo opakovanému výskytu neshod, musí organizace provést opatření k odstranění jejich příčin. Opatření k nápravě musí být přiměřené důsledkům zjištěných neshod. Musí být vytvořen dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na:*

- a) přezkoumání neshod (včetně stížnosti zákazníka);*
- b) určení příčin neshod;*
- c) vyhodnocení potřeby opatření, kterým se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou;*
- d) určení a uplatnění, kterými se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou;*
- e) záznamy výsledků provedených opatření;*

Předtím, než může být uplatňováno jakékoliv opatření, je nutné identifikovat příčiny problému, přičemž stanovené opatření, by mělo předcházet vzniku dalších problémů, nebo aspoň omezovat jeho opětovný výskyt. Opatření k nápravě a preventivní opatření jsou pojmy odlišného významu.

Opatření k nápravě je definováno jako opatření přijaté s cílem odstranit příčinu zjištěné neshody, nebo jiné nežádoucí informace, zatímco preventivní opatření je opatření přijaté s cílem odstranit příčinu možné neshody, nebo jiné možné nežádoucí informace. Jednotlivé fáze, při návrhu a realizaci opatření ke zlepšení:

1. Posouzení možností organizace;
2. Návrh konkrétních opatření;
3. Výběr a verifikace optimální varianty opatření;
4. Realizace opatření

Jako vhodné metody a nástroje, které pomáhají k praktické implementaci zvoleného opatření k nápravě, jsou např. Brainstorming, Ishikawův diagram, Paretův diagram či Analýza rizik a přínosů.

# Praktická část

## 6 SPOLEČNOST STABIL ENERGY S. R. O.



Obrázek 6 - Logo Stabil Energy

Zdroj: [www.stabilenergy.cz](http://www.stabilenergy.cz)

Zdrojem informací, které jsou podkladem pro představení společnosti a jeho interních procesů, byly oficiálně dostupné dokumenty společnosti a osobní rozhovor s obchodním ředitelem, který mi byl nápomocen při tvorbě praktické části. V této kapitole představím společnost, její základní údaje (tj. základní fakta, budoucí vize a plány, zákazníky a prodejce společnosti, předmět podnikání a organizační strukturu společnosti). Dále se zmíním o systému managementu kvality.

### 6.1 Základní fakta

Firma STABIL ENERGY vznikla dne 8. srpna 2012, kdy byla podepsána zakladatelská listina jediným společníkem a jednatelem společnosti panem Tomášem Zabloudilem. Zároveň byl složen základní kapitál společnosti, jakožto jediný druh podílu, a společnost byla zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze jako společnost s ručením omezeným se sídlem umístění v obci Praha. Vzhledem k právní formě společnosti – společnost s ručením omezeným - patří mezi orgány společnosti valná hromada, která stojí na vrcholu a zastává pozici nejvyššího orgánu společnosti s výlučnými pravomocemi. Z důvodu jediného společníka se valná hromada nekoná, čímž veškerou působnost zastává zakladatel společnosti pan Tomáš Zabloudil. Obchodní vedení, řádné vedení účetnictví společnosti, vykonávání práv a povinností zaměstnavatele, stanovených obecně závaznými právními předpisy, vykonává v rámci své působnosti jednatel společnosti pan Zabloudil, jakožto další orgán, který jedná ve své funkci jménem společnosti samostatně.

Společnost STABIL ENERGY s. r. o. spolupracuje s externími společnostmi, které zajišťují rychlejší působení a rozvoj společnosti v rozsáhlejší měřítku.

Provozovny společnosti se nachází v Praze a Jihlavě. Firma se zabývá především nákupem a prodejem energetických produktů pro maloodběratele (domácnosti).

Společnost STABIL ENERGY s. r. o. byla dne 6. prosince 2012 zaregistrována do centrálního systému OTE a. s., stala se novým subjektem v účtování v plynárenství a začala obchodovat na krátkodobém trhu s plynem. Společnost, jako dodavatel zemního plynu, sloganem „odebírejte plyn od nás a ušetříte“ poukazuje na svoji strategii spokojeného zákazníka s cílem snížit výdaje za dodávky plynu svým potencionálním zákazníkům. Tímto výrokem se mladá a dynamicky rozvíjející společnost zavazuje nejen k plnění svých závazků, ale buduje si tak pevné povědomí mezi konkurencí na trhu. Spokojeným zákazníkem společnosti SE s. r. o. se může stát nejen domácnost či firma, ale také větší korporace, kterým je schopna nastavit ceny na základě individuální dohody. Podle statistiky se již po jednom roce svého působení na trhu stala nejlevnějším dodavatelem plynu v České Republice a během roku se dokázala udržet mezi TOP 10 nejrychleji rostoucími dodavateli.

Svou budoucnost vidí společnost v investici finančního kapitálu a svého úsilí do zlepšování kvality a přístupu ke svým stálým, ale i nově přicházejícím zákazníkům, chce jim nabídnout stabilní zázemí, otevřené jednání a především profesionální přístup. Své služby nabízí přes externí partnery a interní tým energetických poradců, které si školí za účelem poskytnutí kvalitního poradenství v oblasti úspor na dodávkách elektřiny a plynu.

Společnost STABIL ENERGY s. r. o. má **základní předmět činnosti** určen zakladatelskou smlouvou, ten je zapsán v obchodním rejstříku. V rámci svých aktivit se společnost věnuje:

- obchodování s elektrickou energií a zemním plynem (nákup elektřiny a zemního plynu a prodej koncovým zákazníkům);
- kompletní dodávce silové elektřiny a zemního plynu;
- realizaci úspor na dodávkách elektřiny a plynu.

Stabil Energy s. r. o. nakupuje energii od výrobců nebo na Pražské Energetické burze PXE. Díky výhodné koupi energií je spol. SE schopna konečným zákazníkům nabídnout výhodné ceny u dodávek. Stabil Energy s. r. o. zahájila svou obchodní aktivitu na českém trhu v roce 2010, již v prvních letech byl zaznamenán permanentní růst společnosti, což se nadále projevuje, a to každoročním nárůstem počtu připojených



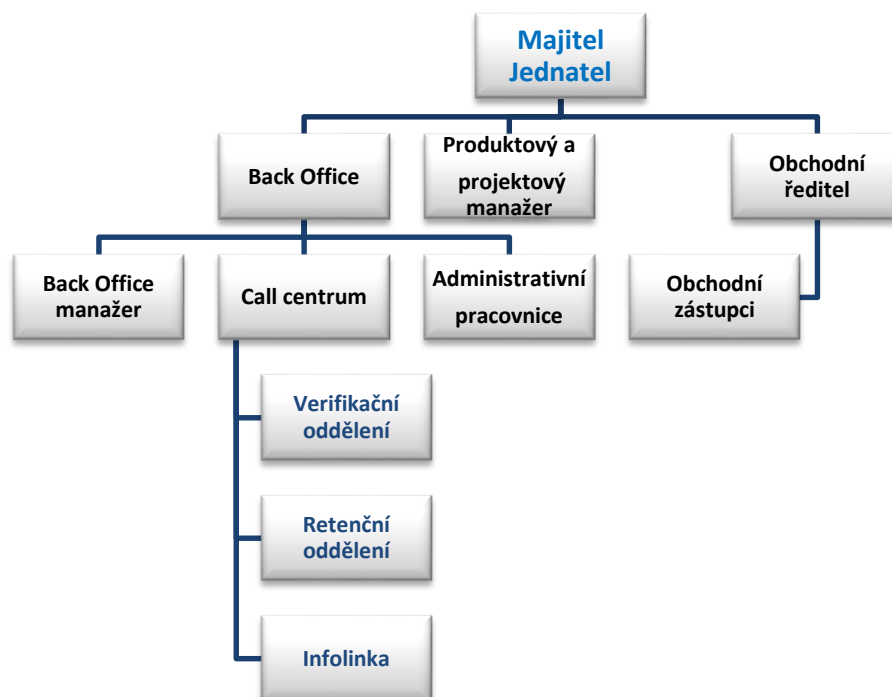
zákazníků a množstvím prodané elektrické energie a zemního plynu. Dnes zastává pozici osmého nejrychleji rostoucího dodavatele v České Republice.

Společnost STABIL ENERGY s. r. o. zásobuje přibližně 1300 odběrných míst, mezi nimi převládají domácnosti jako odběratelé plynu i elektřiny, dalšími odběrateli v menší míře jsou průmyslové podniky. Zásobuje teplem zákazníky ve 39 lokalitách v Ústeckém, Karlovarském, Středočeském, Pardubickém, Královéhradeckém, Moravskoslezském a Jihomoravském kraji.

Společnost SE nabízí snížení cen u dodávek elektřiny a plynu. Zákazník může odebírat obě komodity, nebo si zvolit mezi dodávkou elektřiny a plynu. Obě komodity dodávají v několika produktových řadách, které jsou přizpůsobeny potřebám zákazníka, dle velikosti odběru. U elektrické energie nabízí SE řady typu VIP, STANDART, E-TARIF. U dodávek plynu existuje navíc tarif STABILITA.

Pro společnost Stabil Energy je největším konkurentem v oblasti prodeje zemního plynu a elektřiny společnost BOHEMIA ENERGY entity, s. r. o.

## 6.2 Organizační struktura společnosti Stabil Energy s.r.o.



Obrázek 7 – Organizační struktura společnosti Stabil Energy s.r.o.

Zdroj: Autorka

Na základě definice Evropské unie se společnost Stabil Energy velikostí a počtem zaměstnanců řadí k malým podnikům. I když má každá pracovní pozice přidělenou konkrétní funkci, a s tím spojenou odpovědnost, vzhledem k počtu zaměstnanců se funkce prolínají a jsou navzájem zastupitelné. Vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské, založené na důvěře, funguje mezi nimi rychlá komunikace. Jejich silnou stránkou je rychlost chápání a spolupráce díky úzkému rozpětí v organizaci. V současnosti stojí na vrcholu majitel, který zároveň zastupuje funkci jednatele, čímž reprezentuje řídicí stupeň v organizaci.

### **6.3 Budoucí vize a plány společnosti**

1. Zvýšit celkový objem zemního plynu a elektrické energie z důvodu vyjednání lepších cen při nákupu elektrické energie a zemního plynu.
2. Převzít zodpovědnost za odchylku spotřeby u elektřiny a plynu.
3. Sledovat online aktuální spotřeby všech připojených zákazníků, dle toho hospodařit s elektřinou a zemním plynem.
4. Být mezi top 10 dodavateli ČR v počtu odběrných míst.
5. Nadále naplňovat potřeby zákazníků s cílem posílit postavení společnosti SE.
6. Plnit standardy regulace a legislativy.

### **6.4 Prodejci společnosti Stabil Energy**

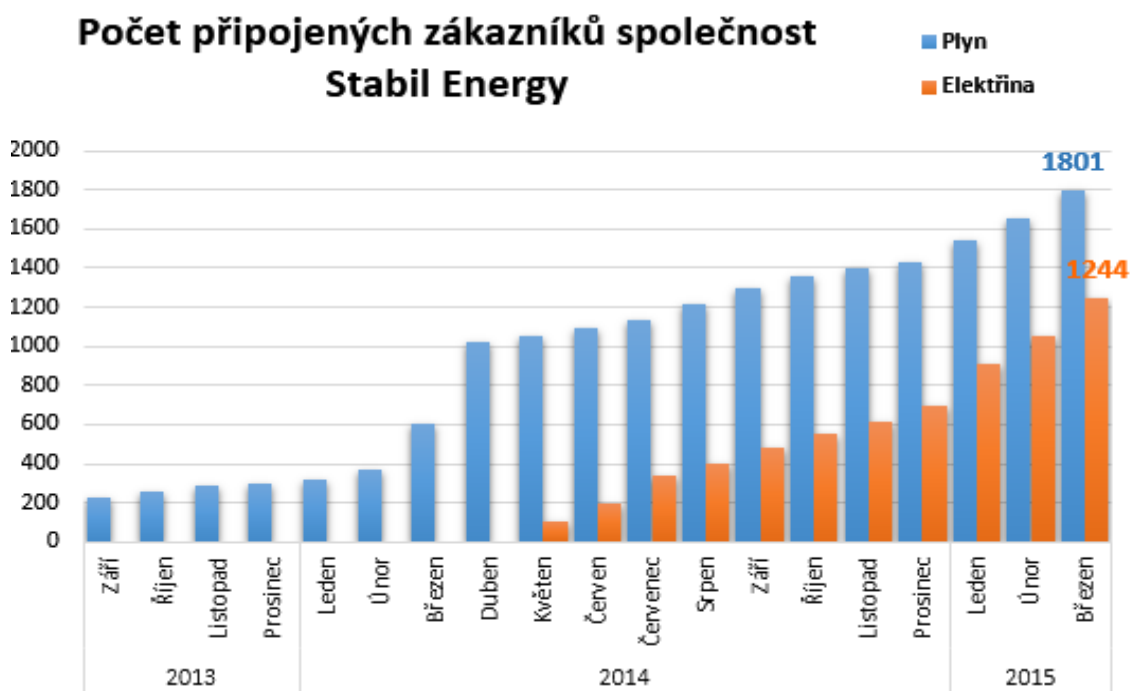
Prodejci společnosti Stabil Energy jsou školení profesionálové ve svém oboru. Jejich poslání tkví v budování a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Tento stav je získáván nasloucháním zákazníků, sledováním vývoje jejich přání a potřeb a následnému vyhovění, které vede k maximální spokojenosti jak na straně zákazníka, tak na straně společnosti Stabil Energy. Prodejci jsou prostředníky mezi zákazníkem a dodavatelem Stabil Energy, musí si uvědomovat, že ovlivňují zákazníkovo konečné rozhodnutí, protože jsou to právě oni, kdo zprostředkovává informace o produktu či službě a zároveň buduje vztah zákazníka ke společnosti.

## 6.5 Zákazníci společnosti Stabil Energy

Většina zákazníků spadá do segmentu domácnost – maloodběratel, kde se objem odebíraného plynu pohybuje v rozmezí od 0 do 630 MWh a odebírané elektřiny ze sítě nízkého napětí NN. Zákazníkům společnosti Stabil Energy s. r. o. odebírajícím plyn nad 63 MWh vytváří společnost nabídku individuálně.

Pro zákazníka je důležité, v jaké lokalitě se nachází jeho odběrné místo z důvodu určení distribuční oblasti. Pro zákazníka jako odběratele elektřiny je také důležité, do jaké distribuční sazby spadá, dle čeho se odvíjí spínání denního a nočního proudu.

Dnes existují tři distributoři elektrické energie, a to ČEZ distribuce a. s., E. ON Distribuce a. s., PREDistribuce a. s., a tři distributoři zemního plynu, tedy RWE Gasnet a. s., E. ON Distribuce a. s., Pražská plynárenská distribuce a. s.



Obrázek 8 – Počet připojených zákazníků společnost Stabil Energy

Zdroj: Autorka

## 6.6 Proces získávání zákazníka

Společnost Stabil Energy s. r. o. je závislá na získávání zákazníků za účelem vytváření stále více se rozšiřující klientské sítě, k čemuž je třeba obětovat velké množství času, což dnes můžeme v oblasti energetiky nazvat stěžejní záležitostí. Existuje velká rivalita mezi konkurenty, kde čas hraje velkou roli. Společnost, která osloví potencionálního klienta jako první, v energetice nevyhrává. Důvěra, kterou klienti vkládají do společnosti, jež je první oslovila, je ve většině případů velmi silně zakořeněná, proto je poté těžké získat zákazníka na stranu konkurence. Stabil Energy je společnost, která se o své klienty velmi dobře stará. Nabízí jim bezplatné poradenství v rámci optimalizace distribučních sazeb a technologie vytápění odběrného místa. Po dobu, kdy jsou jejich klienty, zaručují levnější ceny u dodávek silové elektřiny a za odebraný zemní plyn. Tvorba databáze zákazníků probíhá pomocí dotazníkového šetření, které je z hlediska financí pro společnost náročné, ale dle zákona legální.

### 6.6.1 Telefonní kontakt „oslovit a zaujmout“

Prvním krokem dle obecných zákonitostí, jak získat nového zákazníka, je zákazníka oslovit. Společnost Stabil Energy zvolila k prvnímu kontaktu se zákazníkem telefonní hovor, jehož cílem je zákazníka zaujmout, motivovat k akci, tedy „přesunout“ do skupiny zájemců. V mnoha městech a obcích byla schválena zastupitelstvem obecně závazná vyhláška o zákazu podomního prodeje, která podomní a pochůzkový prodej na území obce zakazuje, což společnosti stěžuje vykonávat prodejní činnost. Kvůli této vyhlášce si společnost Stabil Energy prostřednictvím telefonních hovorů sjednává schůzky k obchodnímu jednání předem, aby tak zamezila nelegálnímu způsobu prodeje. Společnost SE musí správně vyhodnotit vhodnost zájemce a jeho budoucí potenciál v roli zákazníka. V této fázi je již rozpoznatelné, zda je nabídka pro zákazníka zajímavá. Pokud ano, schůzka je závazně smluvena, což dle společnosti Stabil Energy znamená 90 % šanci na úspěšné získání zákazníka a uzavření smlouvy.

## **6.6.2 Osobní kontakt „prolomení ledů“**

Druhý krok spočívá v osobním kontaktu, kdy je třeba tzv. prolomit ledy - „ice break“. Na základě výborných obchodních dovedností je obchodní zástupce schopný najít před obchodní záležitostí společné téma k tzv. small talk, díky tomu si vybuduje u zákazníka důvěru. Úloha obchodního zástupce tkví v přípravě správného oslovení, prozkoumání klíčových informací o potencionálním zákazníkovi a umění nalézt jeho motivátory a prodat svojí užitečnost.

## **6.6.3 Prezentování**

Třetím krokem je prezentace produktu spolu se službami nabízenými dodavatelem Stabil Energy, kdy společnost dbá na vysokou úroveň a profesionalitu, již očekává od vyškolených prodejců. Musí se přísně dodržovat předem stanovená pravidla. Prodejce musí při prezentaci zmínit, že se jedná o změnu dodavatele, kdy bude ukončen současný dodavatel, a od jakého data bude dodávat společnost Stabil Energy. Dále musí být zmíněny všechny náležitosti, které musí zákazník udělat. Výhodou je prezentování ceny, není to ale podmínkou. Po úspěšné prezentaci, kdy byl vzbuzen zájem o produkt a vybudována důvěra ze strany zákazníka, následuje podepsání smlouvy a doložení náležitostí nutných k uzavření celého procesu. Jedná se o doklady o závazku, které má zákazník u současného dodavatele, a o vlastnictví odběrného místa. Tato fakta mohou být doložena smlouvou u současného dodavatele, či posledním vyúčtováním. Tyto dokumenty slouží prodejci taktéž k vypsání specifikací odběrného místa do smlouvy. Uzavření smlouvy znamená samotné podepsání smlouvy.

## **6.6.4 Uzamčení zákazníka**

Uzamčení zákazníka je konečnou fází, kdy se prodejce snaží zamezit tomu, aby zákazník od smlouvy odstoupil. Získání zákazníka je proces složitý. Kdyby byl úspěch snadný, byl by pro každého.

### **6.6.5 Role Back office – administrativní pracovnice**

Všechny smlouvy se všemi potřebnými náležitostmi, jež byly sepsány, jsou průběžně posílány na centrálu do Jihlavy, kde dochází k fyzické kontrole údajů a zadávání smluv do systému, což je časově náročný proces. Ten se společnost snaží neustále zlepšovat a hledá nová řešení.

### **6.6.6 Verifikační hovor – call centrum**

Všechny předešlé fáze a jejich úspěšnost závisely na kvalitě odvedené práce obchodních zástupců. Verifikační hovor slouží jako kontrola kvality prodeje, kdy jsou zverifikovány všechny sepsané smlouvy, a zároveň slouží k ochraně zákazníků. Proces získání nového zákazníka podléhá přísnému kontrolnímu mechanismu. Společnost se díky tomu dostává do problémů, které se dříve objevovaly kvůli nekalým praktikám obchodních zástupců, jejichž sepsané smlouvy byly častokrát podepsány pod nátlakem, nebo při zamlčení zásadních informací. Smlouvy bez verifikačního hovoru byly zařazeny do zdlouhavého procesu zpracování a společnost tímto přicházela o nemalé finance i čas.

Díky zavedení verifikace do procesů kontroly se snížily nejen náklady, ale i počet nespokojených zákazníků. Po návštěvě obchodního zástupce je klient kontaktován společností Stabil Energy s.r.o. a je dotazován. Otázky se týkají chování obchodního zástupce a jeho hodnocení, kontroly zákaznických údajů, při hovoru jsou zákazníkovi také zopakovány podmínky a ceny nové služby. Zákazníci jsou předem upozorněni, že hovory jsou monitorované. Pokud mají zákazníci jakékoliv připomínky či dotazy, vyškolený personál na zákaznické lince společnosti jim vše zodpoví, případně poprosí obchodního zástupce takového klienta znovu kontaktovat. Úspěšná verifikace musí být zakončena souhlasem zákazníka s aktivací nové služby. Součástí této fáze je zaslání uvítacího dopisu s informacemi o plánovaném termínu připojení.

### **6.6.7 Role Back office – podání výpovědi**

Úkolem Back office je v této fázi podání výpovědi na základě výpovědi současnému dodavateli. Podepsáním plné moci se zákazník zbavuje veškerých

administrativních záležitostí týkajících se ukončení smlouvy se stávajícím dodavatelem a uzavření smlouvy o distribuci plynu s provozovatelem distribuční soustavy, a tím dochází k samotnému přechodu k dodavateli Stabil Energy. Jedná se o komfort, který společnost nabízí svým zákazníkům.

### **6.6.8 Role stávajícího dodavatele**

V této fázi jsou dodávky závislé na ukončení stávajícího smluvního vztahu se současným dodavatelem. Termín zahájení dodávky závisí na době výpovědní lhůty. Zde hraje roli uzavření smlouvy na dobu určitou, nebo neurčitou, standardní výpovědní lhůta při změně dodavatele jsou 3 měsíce.

Ke změně dodavatele u smluv na dobu určitou může dojít až po skončení platnosti smlouvy. V tomto případě, kdy dojde k porušení obchodních podmínek a předčasnému ukončení smlouvy, mohou být účtovány sankční poplatky. Současný dodavatel se musí vyjádřit, zda výpověď akceptuje, či ne. O tom musí informovat i operátora trhu s energiemi (OTE)<sup>41</sup>. Pokud je zákazník vypovězen současným dodavatelem, SE jako nový dodavatel navrhuje zálohové platby na SIPO. Platební kalendář se zasílá 5 dní před zahájením dodávek. V případě platby převodem se zákazníkovi posílají údaje k platbě. Pokud jsou veškeré náležitosti potřebné ke změně dodavatele úspěšně splněny, společnost Stabil Energy získává nového zákazníka.

## **6.7 Bariéry při získávání zákazníka**

Podle jednatele společnosti pana Tomáše Zabloudila zákazníci považují změnu dodavatele za náročný a zdoluhavý proces z hlediska administrativy. Již při otvírání dveří hlásají, že nechtějí nic měnit. Přechod je často ale velmi snadný, protože z velké části administrativní úkony za zákazníka vyřídí právě společnost Stabil Energy na základě podepsání plné moci. Problémem může být spokojenost zákazníka se stávajícím dodavatelem, v tomto případě je velmi těžké přesvědčit klienta ke změně, nebo naopak důvodem nezájmu mohou být neustálé změny dodavatelů, kdy již byla

---

zničena víra zákazníka ve změnu k lepšímu. Spousta klientů, kteří se v minulosti spálili kvůli neadekvátnímu jednání podomních prodejců, nyní zastává obranný postoj. Další překážkou znemožňující změnu dodavatele jsou smlouvy uzavřené na dobu určitou, ve většině případů na 2-3 roky. Problémem při získávání zákazníka může být i relativně krátká doba působení na trhu a malé povědomí o firmě Stabil Energy.

## **6.8 Systém managementu jakosti v podniku**

Společnost Stabil Energy nedisponuje zavedeným managementem systému jakosti. Po nastudování dokumentace společnosti, která by měla odrážet, co se ve firmě skutečně děje, probíhají v rámci firmy pravidelné interní audity se zaměřením na platební morálku zákazníků a na kvalitu smluv. Firma nevlastní certifikáty kvality ISO, dle kterých by bylo znatelné plnění požadavků normy ISO 9001.

## **6.9 Kontrola kvality prodejního kanálu**

Společnost Stabil Energy má propracovaný systém ochrany zákazníka před pochybením obchodních zástupců. Zákazník má vždy možnost si ověřit totožnost obchodního zástupce na zákaznické infolince společnosti Stabil Energy. Všechny smlouvy uzavřené prostřednictvím osobního prodeje jsou kontrolovány a ověřovány v rámci verifikačního procesu, jehož součástí je telefonní hovor zákazníkovi za účelem ověření korektnosti chování prodejce při osobní schůzce, ověření všech poskytnutých údajů, ověření informací, které jim byli sděleny (zda jsou správné a úplné) a ověření náležitostí týkajících se uzavření smlouvy. Tento verifikační hovor je veden s každým zákazníkem a je monitorován, díky čemuž může společnost Stabil Energy zamezit nekorektnímu jednání u prodejců, a předcházet tak neférovému boji o zákazníky, jelikož prodejci jsou informováni o existenci verifikačních hovorů po proběhnutí schůzky s klienty.



## 7 VLASTNÍ VÝZKUM A VYHODNOCENÍ

V následující kapitole stručně charakterizují strukturu, vzhled a typ otázek v dotazníku, vzorek respondentů a popis průběhu dotazování. Dále vyhodnocují výsledky dotazníků se zaměřením na spokojenost stávajících zákazníků energetické společnosti STABIL ENERGY s. r. o. Konečným cílem je stanovit doporučení a opatření pro stav zlepšení - tím se budu zabývat v kapitole č. 7 s názvem Návrhy na zlepšení.

**Metody:** osobní, telefonické a elektronické dotazování, délka cca 10 - 15 minut

**Cíl studie:** Měření spokojenosti zákazníků v segmentu domácnost

**Cílová skupina:** zákazníci STABIL ENERGY s.r.o.

**Počet dotazovaných:** 84

Cílem šetření, realizovaného v rámci mé diplomové práce, bylo zmapovat skutečný stav spokojenosti zákazníků společnosti Stabil Energy s. r. o. Na počátku jsem pro výzkum shledala jako nejlépe vyhovující metodu šetření formu dotazování na základě porovnání, a to především z hlediska nákladů a časové náročnosti. Důležitým faktem při rozhodování byla vlastní zkušenost. Osobní kontakt při průzkumu byl požadavkem ze strany společnosti Stabil Energy s. r. o., především z důvodu porozumění a vysvětlení zákazníkům, z jakého důvodu dotazníkové šetření probíhá, co obnáší a znamená jak pro ně, tak pro společnost SE.

V procesu šetření jsem narazila na nepříjemnost, která zkomplikovala vývoj mého průzkumu, a tou byl přístup zákazníků, kteří neprojevili důvěru v mou osobu, nebo zájem dotazník vyplnit, a dále časovou náročnost. Po vysvětlení situace společnosti SE, jsem následujících 20 schůzek absolvovala s pomocí obchodního ředitele se získáním potřebných odpovědí a dalších 30 prostřednictvím telefonního hovoru, přičemž 25 jich bylo provedeno úspěšně. Dotazování pomocí telefonního hovoru byla rychlejší, ale procentuálně méně úspěšná. Počet odpovědí nebyl dostatečný pro vytvoření adekvátního závěru shodujícího se se skutečností. Rozhodla jsem se tedy oslovit zákazníky třetím způsobem - prostřednictvím elektronické pošty, což se později ukázalo jako nejméně vhodná varianta. Oslovených bylo 400, z tak velkého počtu

správně dotazník zodpovědělo pouze 39 dotazovaných. 12 dotazovaných odpovědělo prostřednictvím emailu, kde uvedli pouze důvod nevyplnění dotazníku, což bohužel do svého šetření nemohu započítat.

Z uvedených číselných údajů je zřejmé, že největší úspěšnost při dotazování měl osobní kontakt. Na druhé straně tento způsob dotazování byl časově velmi náročný a úspěšný jen s doprovodem obchodního ředitele jakožto důvěryhodného zaměstnance společnosti Stabil Energy. Celkový počet respondentů, kteří dotazník, sloužící k zpracování a následné analýze, zodpověděli správně a včas, je 84.

Dotazník jsem sestavovala s cílem zjistit důvod spokojenosti/nespokojenosti zákazníků společnosti, čímž jsem se dostala k získání odpovědí na klíčové otázky pro společnost SE. Při formulování otázek jsem se řídila především typem respondentů - znala jsem věkový průměr tazatelů dopředu. Při sestavování dotazníku bylo důležité vžít se do role respondenta a zkusit si položit otázky sobě samé a zodpovědět je. Při šetření jsem znala jméno respondenta, ale do dotazníku jsem žádné osobní údaje neuváděla, dotazování bylo zcela anonymní.

## **7.1 Struktura dotazníku**

Na začátku dotazování jsem se představila, vysvětlila důvod dotazování a poprosila respondenta o podílení se na marketingovém šetření. Celý dotazník obsahuje 13 otázek, které jsou rozčleněny na tři oblasti. Otázky jsem zvolila z části uzavřené a polo-uzavřené, ty se dále dělí na výběrové a výčtové otázky s/bez textové odpovědi. Výběrové otázky s textovou odpovědí nabízí respondentovi možnost jednoznačně odpovědět zatržením předem připravené odpovědi, nebo zodpovědět otázku vlastními slovy. Pokud respondent odpověděl v určitých otázkách ano, žádala jsem ho o vysvětlení, z jakého důvodu tak usoudil, za účelem pochopení zákaznickova přístupu. Ke zjištění zákaznickova postoje, spokojenosti nebo zkušenosti s předmětem zkoumání jsem zvolila otázky typu tzv. Likertovy škály.

V úvodní části dotazníku jsou otázky zaměřené obecně na společnost STABIL ENERGY, další otázky se soustředí na propagaci a dokumentaci společnosti se zaměřením na služby v oblasti vyúčtování, na chování obchodních zástupců, na překážky či problémy se společností, které se vyskytly nebo nevyskytly, a závěrečná

část se týká přímo respondenta, který je tázán na věk, pohlaví, či do jaké skupiny se řadí.

## **7.2 Vzorek respondentů**

Průzkum byl uskutečněn v únoru, březnu a dubnu roku 2015. Na jeho výsledcích se podíleli respondenti především z kraje Pardubického a Vysočiny. Důvodem volby těchto krajů byl počet připojených zákazníků společnosti Stabil Energy s. r. o. právě v těchto regionech, kde jejich zastání je nejpočetnější. I přesto, že počet jedinců, kteří nebyli ochotni dotazník vyplnit, byl vysoký, z výše uvedeného počtu zodpovězených dotazníků vyplývá, že v dotazníkovém šetření bylo získáno dostatečné množství odpovědí potřebných k vytvoření závěru.

## **7.3 Průběh dotazování**

Osobní dotazování se uskutečnilo v domácnosti zákazníků. Při prvních schůzkách se zákazníky jsem narazila na problém, který se týkal důvěry v mou osobu. I díky tomu se ukázalo, že lidé v dnešní době mají strach. Proto jsem si následné schůzky domlouvala telefonicky dopředu, a poté je absolvovala spolu s obchodním ředitelem.

Druhá část dotazníků byla zodpovězena klienty pomocí telefonních hovorů, což zabralo relativně kratší čas, tím pádem mi zůstaly i menší náklady na dopravu. Během dotazování jsem se držela struktury dotazníku a otázky podávala v daném pořadí.

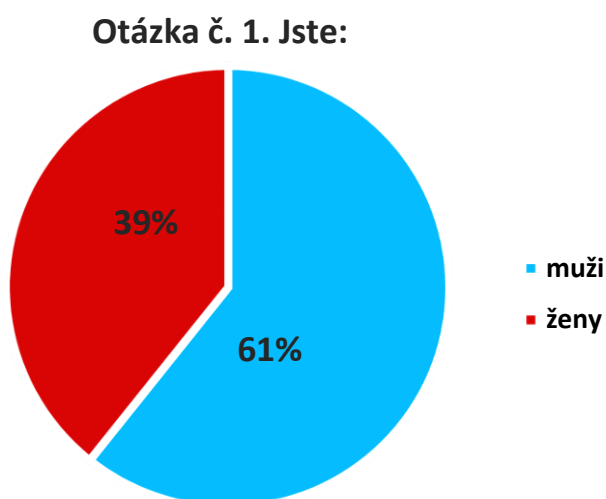
Při osobním kontaktu jsem shledala, že odpovědi jsou mnohokrát ovlivněné osobou tazatele, především jeho vystupováním a sympatiemi, které si k němu zákazník vytvořil. Zákazníci byli při osobním kontaktu otevřenější, více komunikativní, vstřícnější, a především nad odpověďmi přemýšleli delší dobu. Dotazování pomocí osobního setkání mohu označit jako kvalitní příjem informací, mnohdy ale zkreslený díky vystupování tazatele.

Při kontaktování zákazníka prostřednictvím telefonu jsem musela dbát na úvodní představení mé osoby a na vysvětlení, o co je žádám a jaký k tomu mám důvod. Dotazování pomocí telefonu bylo rychlejší a z mé strany méně stresující. Nevýhodou bylo odmítnutí ze strany respondenta, které bylo čtenější než u osobního kontaktu.

Třetím způsobem oslovení zákazníka byla elektronická pošta, její úspěšnost byla velmi nízká. Důvodem byl způsob nepřímého oslovení zákazníka, kdy nebyl zastižen v reálném čase. Při dotazování emailem jsem zaznamenala dva velké problémy: a) nemožnost se zaměřit na problémy do hloubky; b) velmi nízká úspěšnost zodpovězení a z toho vycházející nízká kvalita získaných odpovědí. Třetí nevýhodou byla časová náročnost při čekání na návratnost zodpovězených dotazníků. Dotazování jsem mohla provést díky získání dat od společnosti Stabil Energy, které mi poskytla pouze pro vypracování mé diplomové práce, jelikož se jedná o interní data.

## 7.4 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Analýza dotazníků byla provedena kvantitativní metodou. Nejednalo se o hloubkový výzkum, ale o průzkum spokojenosti zákazníků společnosti Stabil Energy s. r. o. Jednotlivé odpovědi respondentů byly zpracovány prostřednictvím programu Excel, kde byly přeneseny do grafů, přičemž výsledky z dotazování mohly být stanoveny jako platné, protože vzorek respondentů byl pro vytvoření objektivního závěru dostatečně velký.

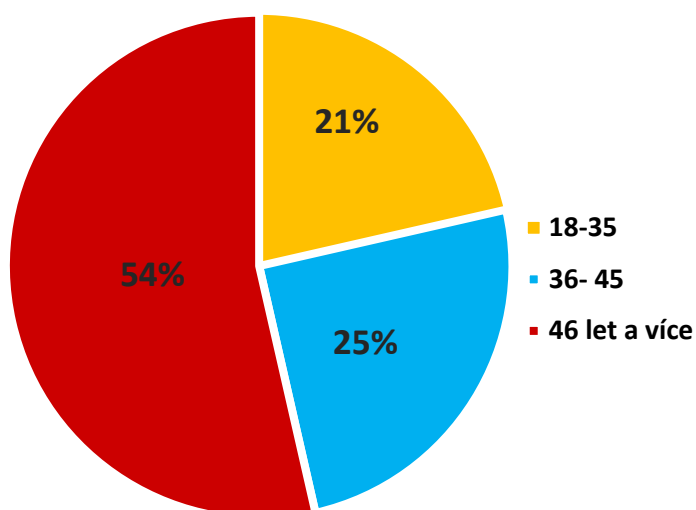


*Graf 1 – 1. Jste*

*Zdroj: Autorka*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 84 respondentů, z toho 33 žen (39 %) a 51 mužů (61 %). Osloveni byli zákazníci, kteří jsou odběrateli zemního plynu a elektrické energie od dodavatelské společnosti Stabil Energy s. r. o. Z mého průzkumu je patrné, že o dodávky elektrické energie a zemního plynu se ve větší míře zajímají muži než ženy.

### Otázka č. 2. Věková kategorie:



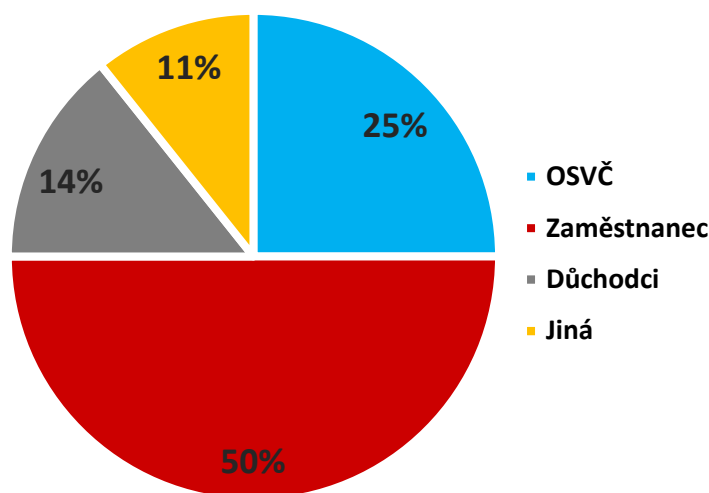
Graf 2 – 2. Věková kategorie

Zdroj: Autorka

Druhá otázka rozlišila respondenty podle věkových kategorií. 45 respondentů (54 %) jako nadpoloviční většina, patří do skupiny 46 let a více. Naopak nejméně zákazníků je zastoupeno věkovou kategorií 18 - 35 let, což tvoří 21 % z celkové počtu responzí. Tento nepoměr je vysvětlitelný tím, že věková kategorie 46 let a více spadá do skupiny zapojené aktivně do pracovního procesu, přijímá větší zodpovědnost, týkající se zabezpečení domácnosti, ve srovnání s věkovou kategorií 18+. Dalším aspektem může být i demografické stárnutí populace, při němž dochází k postupnému měnění věkové struktury obyvatelstva tím, že se zvyšuje počet seniorů a snižuje podíl mladší generace. Důvod vyššího podílu respondentů 46 let a více, který je z hlediska praxe přijatelný, je i stáří zákazníků společnosti Stabil Energy pohybující se převážně kolem hranice +/- 50 z toho důvodu, že tito lidé jsou během dne nejvíce k zastižení,

tím pádem spadají do skupiny potencionálních zákazníků pro společnost Stabil Energy. 25 % respondentů spadá do věkové kategorie 36 - 45 let. Snahou dotazníkového šetření bylo zahrnout do výzkumu všechny věkové kategorie, což se podařilo.

### Otázka č. 3. Do jaké skupiny se řadíte?



Graf 3 – 3. Do jaké skupiny se řadíte?

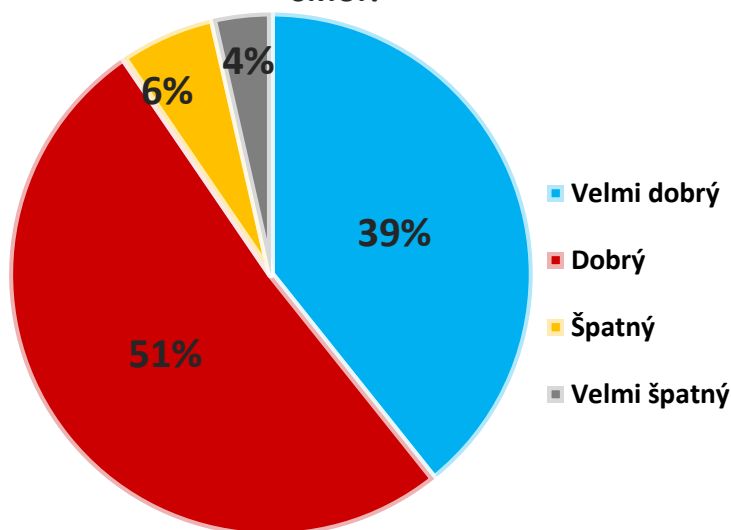
Zdroj: Autorka

V rámci výzkumného šetření byla položena otázka: „Do jaké skupiny se řadíte?“, na kterou odpověděla převážná část respondentů, v počtu 42 odpovědí – 50 % v procentuálním vyjádření, vyplněním možnosti zaměstnanec. Poté následovala kategorie OSVČ s hodnotou 21, což činí 25 % z celkových odpovědí respondentů. Zajímavostí, která je z grafu patrná, je volba 12 - ti respondentů (14 %), kteří zvolili kategorii důchodce. Oproti druhé otázce je statisticky zřejmé, že nejjobsáhlejší skupina zákazníků společnosti Stabil Energy je ve věku 46 až 56 let. 11% - 9 tázaných se řadí k jiné skupině.

K důležitým ukazatelům spokojenosti zákazníků se společností Stabil Energy se vztahuje čtvrtá otázka: „Jaký dojem na Vás udělal první kontakt se společností?“, z čehož na 33 respondentů (39 %) udělala společnost SE při prvním kontaktu velmi dobrý dojem. Nejpočetněji zvolená varianta byla ano, s počtem 43 odpovědí (51 %). Pouze na 3 respondenty (4 %) společnost Stabil Energy s.r.o. zapůsobila velmi špatným dojmem a na 5 (6 %) špatným.

U této otázky mohli respondenti, kromě výběru stanovené kategorizované odpovědi, doplnit i svoje vyjádření na základě jejich zvolené odpovědi. Jednotlivé odpovědi jsem zaznamenala především pro účely společnosti Stabil Energy, jelikož se jedná o velmi konkrétní informace interního charakteru. Individuální vyjádření zákazníků se týkalo zejména obchodních zástupců, jejich přístupu a důvěryhodnosti. Samotné vyjádření respondentů zcela jistě neovlivnilo výsledky dotazníkového šetření.

**Otázka č. 4. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s firmou Stabil Energy s.r.o.?**

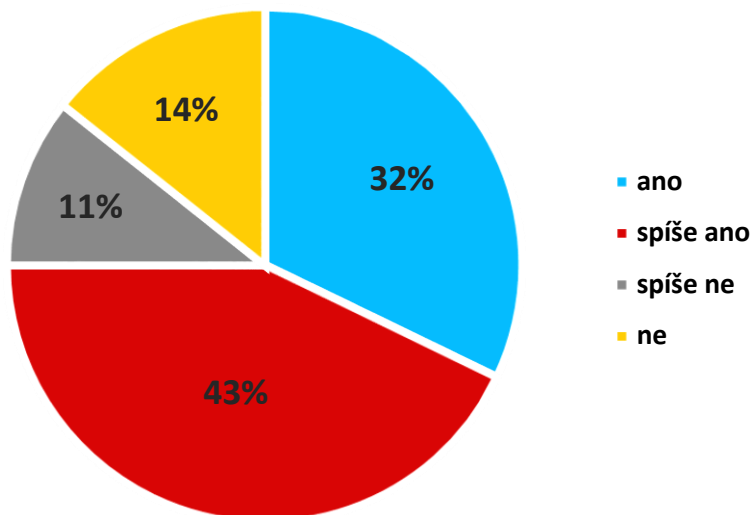


*Graf 4- 4. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s firmou Stabil Energy s.r.o.?*

*Zdroj: Autorka*

Následující graf ukazuje přístup ke společnosti Stabil Energy jako k dodavateli zemního plynu a elektrické energie při opětovném rozhodování. V tomto případě uvádí 36 respondentů (43 %) spíše ano. Druhá nejčetnější odpověď byla ano, kterou odpovědělo 27 tazajících (32 %), z čehož vyplývá pozitivní hodnocení společnosti SE ze strany jejich zákazníků, a tato otázka patří k dalšímu velmi významnému ukazateli celkové spokojenosti. Počet 12 responzí (14 %) vyjadřujících negativní odpověď (pokud by se dnes rozhodovali pro nového dodavatele, nezvolili by společnost Stabil Energy), zde poukazuje na možná slabá místa společnosti, na které by bylo přínosné se z hlediska efektivity zaměřit. 9 zákazníků (11 %) by se dnes spíše nerozhodlo pro společnost SE.

**Otázka č. 5. Pokud byste se dnes rozhodovali pro nového dodavatele elektrické energie / plynu, rozhodli byste se znovu pro společnost Stabil Energy s.r.o.?**



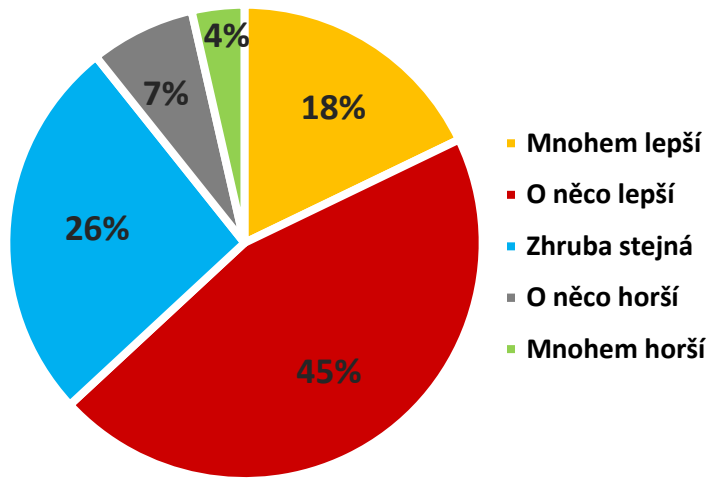
*Graf 5 – 5. Pokud byste se dnes rozhodovali pro nového dodavatele elektrické energie/ plynu, rozhodli byste se znovu pro společnost Stabil Energy s.r.o.?*

*Zdroj: Autorka*

Otázka číslo šest byla zaměřena na srovnání společnosti Stabil Energy s. r. o. s konkurenčními firmami. Z celkového počtu 84 respondentů vnímá 38 (45 %) z nich firmu Stabil Energy s. r. o. o něco lépe, než firmy konkurenční. 15 zákazníků zastává velmi pozitivní přístup ke společnosti a shledává ji mnohem lepší. Zvolená varianta odpovědi „zhruba stejná“ v počtu 22 responzí, v procentuálním vyjádření 18 % z celkového počtu, jistým způsobem alarmuje riziko budoucí ztráty takto smýšlejících zákazníků. Minimum, a to pouze 3 dotázaní (4 %), považují společnost za mnohem horší. O něco horší oproti konkurenci shledává firmu 6 respondentů (7 %).

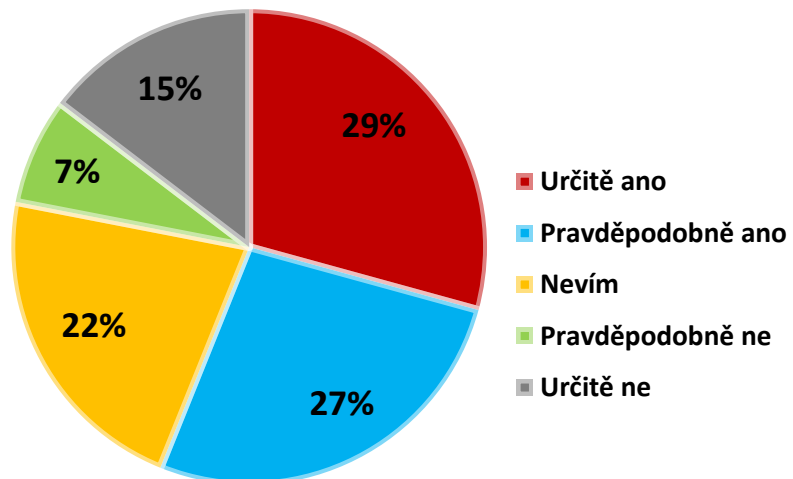


**Otázka č. 6. Jak vidíte firmu Stabil Energy s.r.o. oproti konkurenčním firmám? (cena a kvalita poskytovaných služeb, péče o zákazníky, atd.)**



*Graf 7 – 6. Jak vidíte firmu Stabil Energy s.r.o. oproti konkurenčním firmám?  
Zdroj: Autorka*

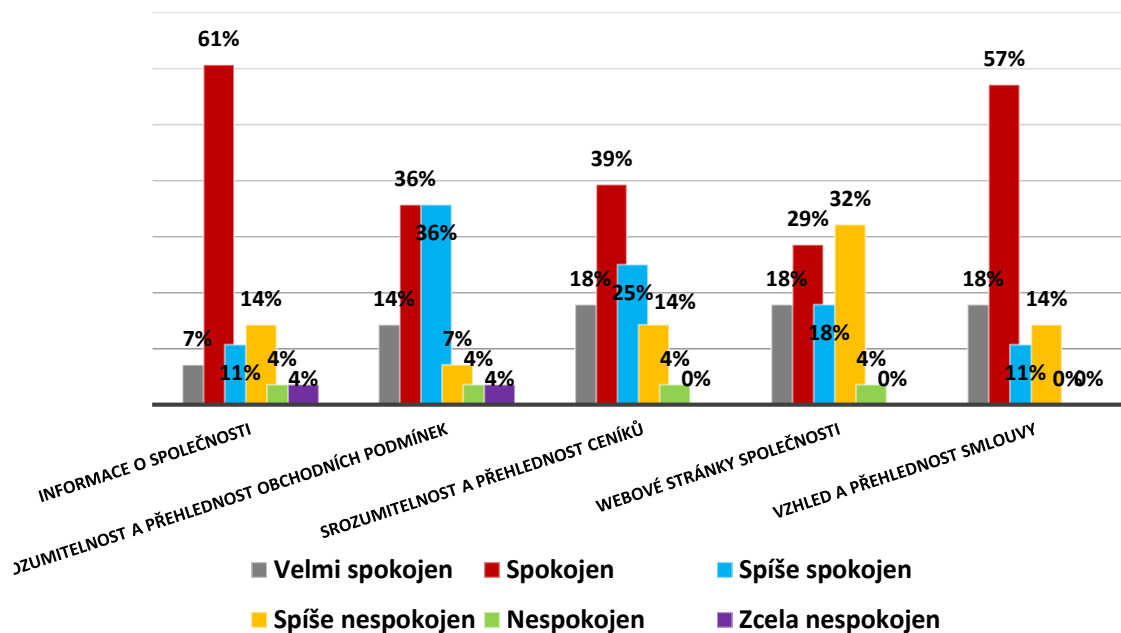
**Otázka č. 7. Doporučili byste společnost Stabil Energy s.r.o. jako dodavatele energie svým známým?**



*Graf 6- 7. Doporučili byste společnost Stabil Energy s.r.o. jako dodavatele energie svým známým?  
Zdroj: Autorka*

Z předchozího grafu bylo zjištěno mínění zákazníků o Stabil Energy vůči konkurenci. Následující graf znázorňuje odpovědi na otázku, zda by zákazníci doporučili společnost Stabil Energy jako dodavatele energií svým známým. Tato otázka je ve svém jádru zaměřena na důvěryhodnost SE. Na doporučení se produkty i služby velmi dobře prodávají. Pokud zákazník doporučí v rámci rodiny či přátel společnost SE jako dodavatele, projeví tím nejen důvěru, ale i loajálnost. Takových zákazníků si společnost velmi váží. Z analýzy výsledků je 24 respondentů potenciálně loajálními zákazníky, kteří tvrdí, že by společnost určitě doporučili. Naopak dotazovaných zákazníků, kteří by určitě společnost SE nedoporučili je 12 (14 %).

### Otázka č. 8. Hodnocení spokojenosti v oblasti propagace a dokumentace Stabil Energy s.r.o.



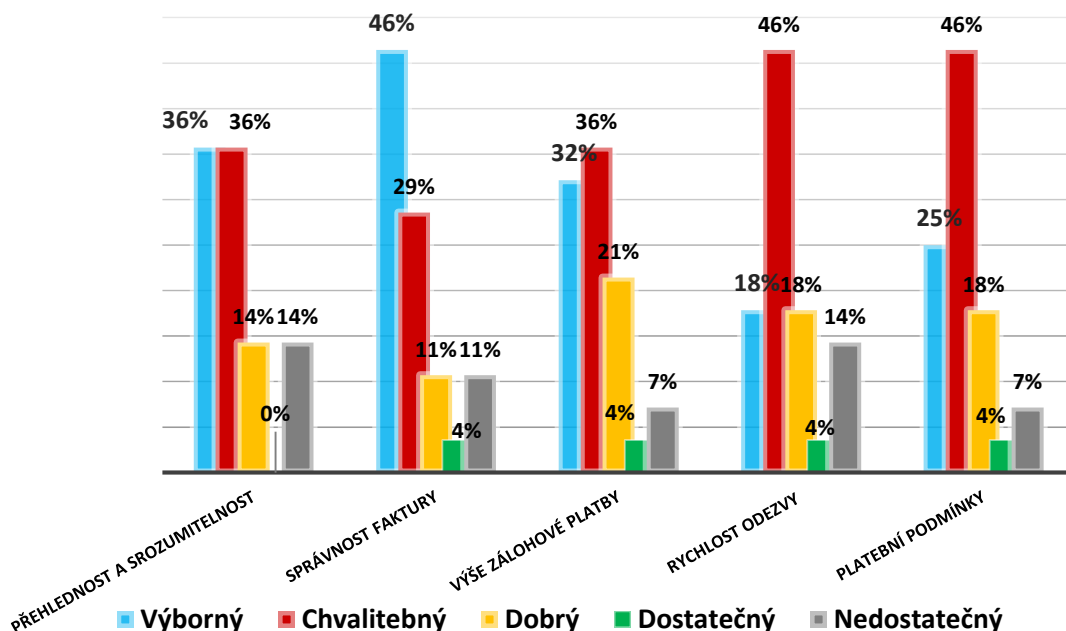
Graf 8 – 8. Hodnocení spokojenosti v oblasti propagace a dokumentace Stabil Energy s.r.o.

Zdroj: Autorka

Dále jsem požádala respondenty o hodnocení jejich spokojenosti v oblasti propagace a dokumentace společnosti SE, přičemž měli na výběr ze škály od velmi spokojen až po zcela nespokojen. Z výše uvedeného grafu je patrné, že pouze 3 dotazovaní (4 %) jsou zcela nespokojeni jak se srozumitelností a přehledností obchodních podmínek, tak i s poskytnutými informacemi o společnosti, což je

na druhou stranu velmi pozitivní zjištění. Z uvedeného grafu je jasné, že 51 (61 %) respondentů je s dostupností informací spokojeno. To samé platí u vzhledu a přehlednosti smlouvy - 48 resp. (57 %), dále také u srozumitelnosti a přehlednosti ceníků - 33 resp. (39 %). Oblast, ve které společnost zaostává, a je to jasné i z průzkumu, jsou webové stránky společnosti. 27 (32 %) respondentů je spíše nespokojeno. Je třeba říci, že žádný ze zákazníků neuvedl možnost zcela nespokojen, jak tomu bylo u ostatních odpovědí.

### Otázka č. 9. Hodnocení spokojenosti v oblasti vyúčtování služeb tzv. FAKTURA ( ohodnoťte jako ve škole, 1 - výborný, 5 - nedostatečný)



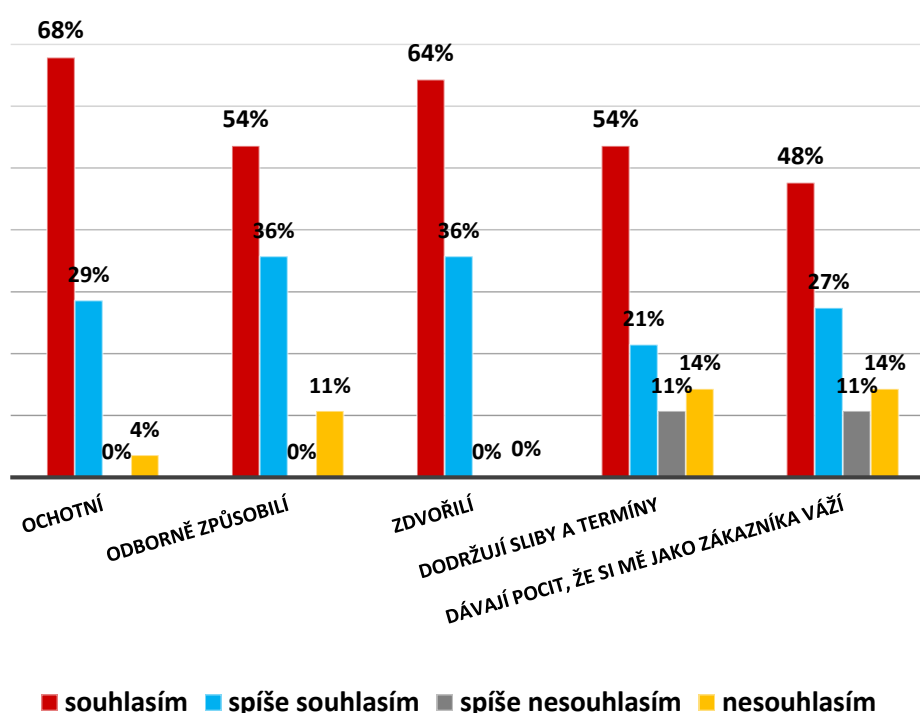
Graf 9 – 9. Hodnocení spokojenosti v oblasti vyúčtování služeb tzv. Faktura.

Zdroj: Autorka

Hodnocení spokojenosti v oblasti vyúčtování bylo zcela jistě potřebné k získání objektivních dat týkajících se celkové spokojenosti zákazníků. Z grafu je patrné, že správnost faktury hodnotí, z celkového počtu 84 zákazníků, 39 (46 %) zákazníků na výbornou, 24 (29 %) chvalitebně a 9 (11 %) dobře. Zbylých 9 zákazníků sledává správnost faktury jako nedostatečnou. Větší nespokojenost uvedlo 12 (14 %) zákazníků s rychlostí odezvy, tzn., jak dlouho trvá společnosti Stabil Energy, než se vyjádří k dotazu zákazníka, popřípadě než vystaví vyúčtování od chvíle, kdy zákazník zašle

stavy měřidla distributorovi - tuto oblast hodnotí nedostatečně. 12 (14 %) respondentů nebylo spokojeno s přehledností a srozumitelností faktur. Naopak 30 (36 %) zákazníků hodnotí přehlednost faktur výborně a dalších 30 (36 %) chvalitebně. Při dotazování na platební podmínky hodnotilo spokojenost 21 (25 %) dotázaných známkou výborně, 39 (46 %) známkou 2, tedy chvalitebně, 15 (18 %) dobře a 3 (4 %) dostatečně, 6 (7 %) nedostatečně. Z grafu je patrné, že nejpočetněji hodnotili zákazníci spokojenost v oblasti fakturace stupněm 1 až 2, nejméně pak stupněm 4 dostatečně.

### Otázka č. 10. Při jednání s Vámi jsou obchodní zástupci firmy:



Graf 10 - 10. Při jednání s Vámi jsou obchodní zástupci firmy:

Zdroj: Autorka

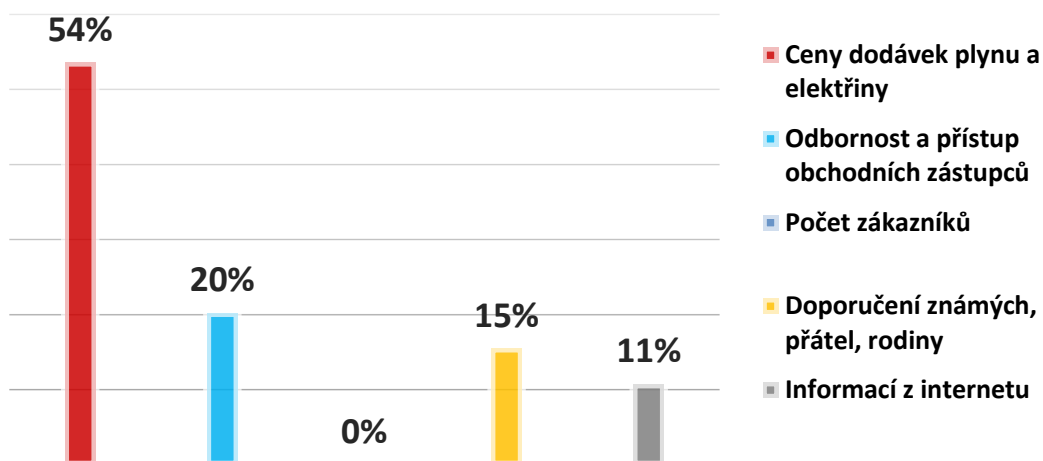
Převážná část odpovědí na otázku, která se soustředila na obchodní zástupce společnosti, vyšla po analýze velmi pozitivně. U jednotlivých specifik se výsledky procentuálně lišily, avšak ne rapidně. Konkrétní data k otázce jsou uvedena v grafu. 57 respondentů (68 %) shledává obchodního zástupce ochotným, přičemž 54 zákazníků (64 %), tedy o 3 respondenty méně než u prvního hodnocení, je hodnotí i jako zdvořilé. 45 účastníků (54 %) dotazníkového šetření si myslí, že jsou obchodní zástupci odborně způsobilí a dodržují sliby a termíny.

Z analýzy odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že část zákazníků s jednáním OZ spokojena není. 14 % respondentů jsou názoru, že OZ nedodržují sliby a nemají z nich

pocit, že by si zákazníka vážily. Minimum zákazníků počtem 3 (4 %) neshledávalo OZ jako ochotné. V rámci výzkumu bylo zajímavé zjistit, že i když drtivá většina respondentů shledává OZ velmi pozitivně, vždy se najde zákazník, který bude nespokojen. Avšak právě na nespokojené zákazníky je důležité se zaměřit z hlediska kvality a efektivity. Převážná část nespokojených zákazníků si nestěžuje, ale jednoduše odejde. To znamená, že je jen otázka času, kdy nespokojený zákazník změní dodavatele díky vidině větší spokojenosti, bez toho aniž by byl přesvědčen, o lepších kvalitách nově zvoleného dodavatele.

Zákazník, o jehož problém společnost projeví zájem a snaží se ho vyřešit, se ve velkém počtu případů stane věrným zákazníkem. Z toho vyplývá, že „zdravá společnost“ by měla mít minimum nespokojených zákazníků, ale dle mého názoru vždy aspoň jednoho, který společnost přinutí se na sebe podívat kritickými očima, což pomůže vést společnost stále dopředu. Přidanou hodnotou, pokud společnost SE bude naslouchat všem svým zákazníkům, je i výrazný ekonomický růst.

### Otázka č. 11. Na základě čeho se rozhodujete při změně dodavatele plynu či elektřiny?



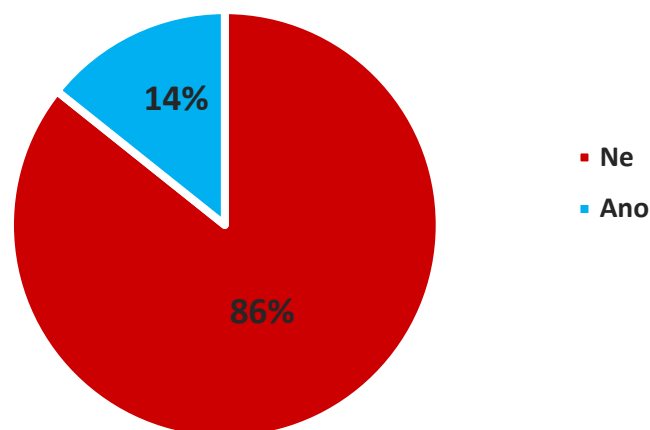
Graf 11 – 11. Na základě čeho se rozhodujete při změně dodavatele plynu či elektřiny?

Zdroj: Autorka

V rámci výzkumu jsem se zajímala o to, na jakém základě se respondenti rozhodují při změně dodavatele plynu či elektřiny. Hlavním důvodem je cena dodávek plynu a elektřiny, což zvolilo 54 % respondentů, tedy - z celkového počtu 84 dotazovaných - 45. Druhý nejčastější důvod rozhodování byla odbornost a přístup

obchodních zástupců, to zvolilo 17 dotázaných (20 %). Pokud porovnáme s předchozí otázkou, spokojenost s OZ Stabil Energy je vysoká. Když odpovědi zanalyzují a zobecním, plyne z toho velké plus při rozhodování potencionálních zákazníků právě pro SE. Doporučení známých, přátel a rodiny shledalo jako dobrý důvod při rozhodování změny dodavatele 13 dotázaných, což tvoří 15 % respondentů. Minimum odpovídajících jako dobrý důvod při rozhodování změny dodavatele uvedlo informace z internetu. Nulový počet odpovědí po analýze výsledků vyšel u možnosti rozhodování na základě počtu zákazníků, z čehož vyplývá, že počet zákazníků v oblasti energetiky firmě na atraktivitě nepřidává. Oblast, na kterou by se měla společnost zaměřit na základě analýzy, je převážně značně výhodná cenová nabídka vůči konkurenci a vzdělávání obchodních zástupců k jejich vysoké odbornosti.

#### Otázka č. 12. Vyskytly se někdy problémy s Vaší smlouvou?

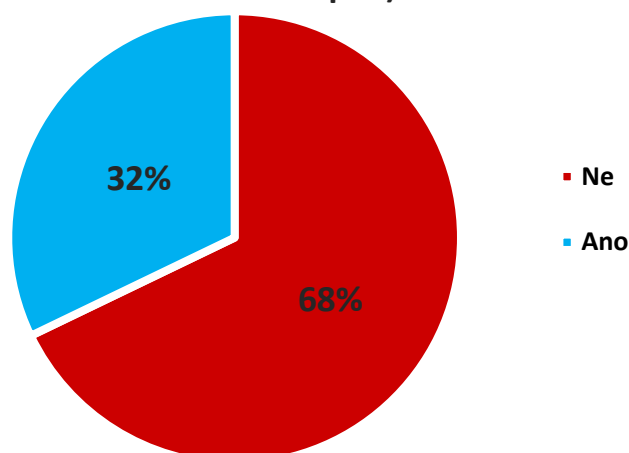


Graf 12 – 12. Vyskytly se někdy problémy s Vaší smlouvou?

Zdroj: Autorka

Cílem této otázky bylo zjistit, zda někdy vyskytl problém se smlouvou zákazníka. Z výsledků, které jsou zavedeny v grafu, je zřejmé, že ve většině případů v počtu 72 odpovědí (86 %) k žádným problémům nedošlo. Pokud ano, jak odpovědělo 12 dotázaných (14 %), mohli respondenti doplnit svoji odpověď a definovat přesně problém, který se vyskytl. Velká většina odpovědí se shodovala s odpověďmi, které jsou zpracovány v rámci následující a zároveň poslední otázky dotazníku.

**Otázka č. 13. Máte nějaké výhrady k firmě Stabil energy s.r.o.? (zde se cení spíše kritika, aby společnost Stabil Energy s.r.o. věděla, v čem se může zlepšit)**



*Graf 13 - 13. Máte nějaké výhrady k firmě Stabil Energy s.r.o.?*

*Zdroj: Autorka*

Poslední otázka, na kterou jsem se v rámci dotazníkového šetření tázala, se soustředila na výhrady k firmě Stabil Energy. Vyzývala jsem zákazníky k vyjádření kritiky, či chvály, co by bylo podle jejich názoru dobré zlepšit, aby pro ně byly služby společnosti více vyhovující a splňovaly jejich požadavky.

Převážná většina respondentů 68 %, tedy 57 respondentů, nemá žádné výhrady ke společnosti. Pokud zvolili odpověď ano, nebyl zde prostor k dalšímu vyjádření, jako byl u odpovědi ne, kterou zvolilo 32 % - 27 dotazovaných. 27 dotazovaných má tedy určité výhrady ke společnosti, z čehož vyplývá, že v současné době jsou pro ně poskytované služby od společnosti SE nedostačující.

**Nejčastější výhrady ke společnosti:**

1. Problémy s fakturací.
2. Nedokončení procesu připojení zákazníka ke společnosti Stabil Energy s. r. o.
3. Nedostatek informací o společnosti.
4. Chyby ve vyúčtování.
5. Chybějící ceník.
6. Obchodní zástupce nechává zákazníka v domnění, že současný dodavatel mění svůj název na Stabil Energy, nebo že zaniká.

7. Zdvojené zálohové platby – kdy účtuje jak Stabil Energy, tak nový dodavatel z důvodu navádění zálohových plateb prostřednictvím SIPA, si dodavatelé nedokážou poměrnou část měsíce rozúčtovat mezi sebou a dát zákazníkovi pouze část zálohy.

Poslední otázka poukázala na postoj zákazníků ke společnosti. Jedná se o poslední důležitého ukazatele spokojenosti. Přinesla užitečná data k tvorbě závěru dotazníku.

## 7.5 Celkové vyhodnocení dotazníku

Z dotazníkového šetření a následné analýzy vyplývá, že zákazník společnosti Stabil Energy s. r. o. je převážně mužského pohlaví ve věku 46 a více, pracující v zaměstnaneckém poměru. Společnost na něj při prvním kontaktu zanechala dobrý dojem, a pokud by se znovu rozhodoval pro nového dodavatele zemního plynu a elektrické energie, zvolil by zřejmě znovu společnost Stabil Energy. Při srovnání s konkurencí shledává společnost SE o něco lepší a svým známým by tuto společnost určitě doporučil. Co se týče spokojenosti v oblasti propagace a dokumentace je převážně spokojen jak s informacemi o společnosti, srozumitelností obchodních podmínek a ceníků, tak i se vzhledem smluv. Naopak s webovými stránkami je spíše nespokojen. V oblasti vyúčtování hodnotí služby převážně chvalitebně. S jednáním obchodního zástupce je spokojen a shledává ho jako ochotného, odborně způsobilého, zdvořilého, dodržujícího termíny a dávajícího pocit, že si ho jako zákazníka váží. Důvodem rozhodování při změně dodavatele zemního plynu a elektrické energie jsou ceny dodávek. Zákazníkovi se převážně nevyskytly problémy se smlouvou a nemá celkově ke společnosti Stabil Energy výhrady.



## 8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole je mým úkolem navrhnout konkrétní opatření a doporučení ke zlepšení, která mohou vést k trvalému odstranění kořenových příčin problémů a zlepšit tak stávající situaci spokojenosti/nespokojenosti zákazníků ve společnosti Stabil Energy. I přesto, že výsledky, na základě provedeného výzkumu a zjištěných informací během zpracovávání mé diplomové práce, jsou veskrze pozitivní, přicházím, na základě detailnějšího rozboru výsledků výzkumu, se svými návrhy na zlepšení. Ty jsem rozdělila na tři oblasti. První oblast se soustředí na systémové procesy ve společnosti Stabil Energy, druhá je zaměřená na zákazníka a třetí oblast, která by dle analýzy výsledků výzkumu uvítala návrhy na zlepšení, jsou obchodní zástupci a jejich obchodní chování a praktiky.

### 1. Systémové procesy ve společnost Stabil Energy s. r. o.

Stabil Energy se doposud nezabývala jakýmkoliv měřením spokojenosti zákazníka, nemá tedy stanoven žádný program či proces týkající se spokojenosti. Prvním klíčovým návrhem pro zlepšení je zavedení systému managementu kvality dle normy ISO 9001 ve společnosti. Tento krok by vyřešil většinu problémů, se kterými se firma dodnes potýkala a potýká.

### 2. Zaměření na zákazníka

Dalším doporučením je vybudování důvěry u potencionálních zákazníků a zajištění celkové informovanosti o existenci společnosti. Doporučila bych více šířit povědomí mezi lidmi pomocí marketingových kampaní, protože působnost firmy je na trhu velmi nízká dle počtu zákazníků vůči korporacím, které ovládají energetickou scénu.

Co se webových stránek týče, společnost má co dohánět. Pro zákazníka jsou stránky přehledné z hlediska obsahu, jejich stručnost ale nepůsobí příliš důvěryhodně. Pokud se zaměříme na další alternativu šířící povědomí o společnosti, stránka v rámci sociální sítě Facebook příliš nepřispívá k pozitivnímu vnímání společnosti, obsahuje totiž příliš málo informací, aktualit, či zpráv ze strany firmy. Proto bych doporučila zaměřit se na podporu prodeje pomocí reklam na internetu. Aby zákazník věřil

ve společnost, byl hrdým a spokojeným zákazníkem, musí být neustále informován o aktivitách společnosti a její angažovanosti.

Přístup k zákazníkům na zákaznické lince shledávám pozitivním, je z něj cítit lidský přístup, vstřícnost a především spolehlivost. Obchodní ředitel společnosti pan Lukáš Pešek vysvětluje, že lidskost a vstřícný přístup staví na první místo, uvědomuje si totiž, že převažující počet zákazníků společnosti, jsou lidé v kategorii 46 let a více, kteří se v minulosti spálili kvůli neadekvátnímu chování podomních prodejců.

Dalším doporučením, jak získat maximální spokojenost u zákazníků, je zavést dotazníkové šetření, které bude probíhat po celou dobu existence firmy. Společnost tak bude mít dostatečné zdroje informací k získání klíčových odpovědí na otázky týkající se potřeb, přání, spokojenosti ale i nespokojenosti, případně získá návrhy na zlepšení přímo od zákazníka. Doporučila bych proto po sepsání smlouvy dotazník předat osobně k vyplnění ke zjištění okamžité zpětné vazby, přikládat k zasílanému vyúčtování nebo vyzpovídat zákazníka telefonicky. Dotazník může být vyvěšen i elektronicky na webových stránkách. Společnost by tak mohla analyzovat příčiny problému, do budoucna jim předcházet, a tím by zvyšovala svoji konkurenceschopnost.

### **3. Obchodní zástupci**

Společnost by se měla dále zaměřit na práci obchodních zástupců, i když z dotazníkového šetření je patrná zákaznickova spokojenost. Jejich jednání je zmíněno v poslední otázce, kdy byl dán respondentům prostor k návrhům na zlepšení. I když ke kontrole pomáhá verifikační hovor, k neadekvátnímu zamlžování informací stále dochází, proto je třeba zavést přísnější kontroly jejich práce. Další alternativou, která je z praktického hlediska spíše nereálná, ale z pohledu zákazníka velmi atraktivní, je změnit způsob prodeje, kdy nebude zákazníkovi produkt nabízen bez projevení jeho zájmu, nýbrž společnost bude čekat na kontaktování společnosti při změně dodavatele ze zákaznickovy iniciativy. Aby se předcházelo problémům s přeregistrací odběrného místa způsobeným nesprávnými údaji na nové smlouvě, měli by obchodní zástupci ke smlouvám dodávat smlouvy s původním dodavatelem, poslední vyúčtování za celý rok a případné dodatky, které uzavřel s původním dodavatelem. Z toho vyplývá opět doporučení zavedení systému managementu kvality, v jehož rámci by společnost takovýmito problémům mohla zcela jistě předcházet.

## 9 ZÁVĚR

Primárním cílem mé diplomové práce s názvem „Systém managementu kvality - spokojenost zákazníků společnosti Stabil Energy s. r. o.“ bylo zjištění skutečného stavu spokojenosti zákazníků ve společnosti Stabil Energy s. r. o.

V první části diplomové práce jsem představila systém managementu po stránce teoretické, kde jsem se soustředila především na oblast zaměřenou na zákazníka a jeho spokojenost. Vymezila jsem základní pojmy související se systémem managementu kvality, svou pozornost jsem věnovala i jeho historickému vývoji a hlavním zásadám. V rámci teoretické části práce jsem představila přístupy k posuzování managementu kvality a blíže popsala koncepci ISO normy, které jsem věnovala vlastní kapitole. V kapitole zaměřené na management kvality dle normy ISO jsem se věnovala i historickému pohledu, hlavním přínosům zavedení managementu kvality a důvodům proč systém zavádět. Teoretickou část uzavřela kapitola zaměřená na popis jednotlivých kapitol normy ISO 9001:2010.

Druhá část práce byla pojata prakticky. Jako centrum svého bádání jsem zvolila energetickou společnost Stabil Energy s. r. o., kterou jsem v praktické části představila, prezentovala její základní fakta, organizační strukturu, zákazníky a zanalyzovala systém managementu kvality a jeho roli ovlivňovatele v úspěšnosti mezi konkurencí.

V závěrečném úseku praktické části jsem k naplnění předem stanoveného cíle pomocí kvantitativní metody provedla dotazníkové šetření. Díky provedení a následnému vyhodnocení kvantitativního výzkumu, na jehož základě jsem navrhla doporučení a opatření, která by do budoucna mohla vést ke zvyšování počtu spokojených zákazníků a zamezení odchodu těch nespokojených, mohu tvrdit, že zákazník společnosti Stabil Energy s. r. o. je spokojený. Na druhé straně dotazníkové šetření odhalilo i zákazníky nespokojené a zároveň potvrdilo problémy, se kterými se společnost potýká a na kterých je třeba pracovat a do budoucna je odstranit.

Tato práce může společnosti sloužit jako odrazový můstek při rozhodování o zavedení systému managementu kvality s následným získáním certifikace ISO 9001. Jako důkaz správně fungujícího systému managementu kvality ve společnosti by mi posloužila souhrnná zpráva z interního auditu, která bohužel nebyla k dispozici. Společnost Stabil Energy s. r. o. sice vykonává interní audity zaměřené na platební morálku zákazníků a na kvalitu smluv, během svého působení však nevykonala audit,

který byl podkladem do budoucna pro zavedení celkového systému managementu, při kterém by splňovala požadavky normy ČSN ISO 9001, na jejímž základě by získala platnou certifikaci. Zásadním zjištěním při zpracování mé diplomové práce bylo, že systém managementu kvality je systémem norem a opatření, jehož přítomnost v organizaci není v žádném případě nutností a zárukou úspěchu společnosti, ale může mít znatelně viditelné přínosy napříč celou společností.

Společnost Stabil Energy s. r. o. sice nedisponuje certifikací ISO, avšak i bez zavedení certifikovaného systému managementu probíhají v rámci firmy interní audity, bez kterých by společnost nezískávala zpětnou vazbu, která je dle obchodního ředitele pro neustálé zlepšování za účelem dosažení požadovaného stavu, zcela nezbytná. Ve stavu, v jakém se společnost nyní nachází, není společnost Stabil Energy k certifikaci připravena. Aby požadavky splňovala, musela by v první řadě vytvořit potřebnou dokumentaci, zavést principy a zásady managementu kvality, a poté je splnit spolu s požadavky definovanými v normě ISO 9001.

Díky zpracování mé diplomové práce jsem mohla proniknout do aktivit a chodu společnosti Stabil Energy s.r.o., přičemž mi zjištěné informace a poznatky přinesly praktický náhled na fungování podniku a jeho systému managementu v oblasti energetiky v České Republice.

Díky provedenému výzkumu v rámci mé diplomové práce, zná společnost Stabil Energy s. r. o. stav spokojenosti svých zákazníků, a tím i pozici, na které se nachází, z níž se může odrazit vzhůru a obstát ve velkém konkurenčním boji.

## **10 SUMMARY**

The thesis titled "Quality Management System - customer satisfaction in the company Stabil Energy s.r.o." is primarily focused on the current status of customer satisfaction. The work focuses on the quality management system, it describes the basic concepts, its features, benefits and individual approaches. The quantitative analysis shows the customer approach to the company Stabil Energy s.r.o. afterwards. According to a questionnaire survey the work suggests recommendations and actions which can lead to improvement customer satisfaction in the future and therefore increase the number of satisfied customers and keep the unsatisfied ones. The work also reveals and confirms problems in the quality management system that the company Stabil Energy s.r.o. deals with. It is important to work on these challenges to overcome them leading to a better functioning business in the future remove them completely. This work may serve as a springboard for the company Stabil Energy s.r.o. when decision making of quality management system introduction and subsequently obtain a certification according to CSN ISO 9001 standards. Thanks to the research activities performed during my thesis, the company Stabil Energy s.r.o. knows its status of customer satisfaction, and therefore its position from which the company can grow the business and succeed in big competition.

## 11 ANOTACE

Příjmení a jméno autora	Bc. Andrlová Michaela
Název katedry	Katedra aplikované ekonomie
Název fakulty	Filozofická fakulta
Název diplomové práce	System managementu kvality - spokojenost zákazníka v podniku Stabil Energy s.r.o.
Name of diploma thesis	Quality Management System of a Customer Satisfaction in the company Stabil Energy s.r.o.
Vedoucí diplomové práce	Ing. Martin Drastich, PhD., MBA
Počet znaků	133 176
Počet použité literatury	39
Klíčová slova	Management kvality, jakost, spokojenost, zákazník, orientace na zákazníka, měření spokojenosti, norma ISO 9001, systém managementu kvality
Keywords	Quality management, quality, customer satisfaction, focus on customer, measurement of satisfaction, standard ISO 9001, quality management system
<p>Diplomová práce „<b>system managementu kvality - spokojenost zákazníka v podniku Stabil Energy s.r.o.</b>“ se v teoretické části věnuje charakteristice základních pojmů souvisejících se systémem managementu kvality, jako jsou kvalita, spokojenost, či identifikace vztahu spokojenost a loajálnost zákazníka. Dále charakterizuje historii vzniku systému managementu kvality, zaměřuje se na jednotlivé přístupy k posuzování kvality, hlavní zásady a detailně rozebírá koncepci normy ČSN EN ISO 9001:2010. V neposlední řadě také zmiňuje důvody zavedení systému managementu kvality v podniku, popisuje strukturu ISO normy a její přínosy. Praktická část představuje společnost Stabil Energy s.r.o., prezentuje základní fakta, organizační strukturu společnosti a zobrazuje proces získávání zákazníka. Poslední praktická část se zaměřuje na analýzu aktuálního stavu spokojenosti zákazníků v podniku provedenou prostřednictvím dotazníkového šetření za využití interních dat.</p>	
<p>The theoretical part of the thesis "<b>Quality Management System of a Customer Satisfaction in the company Stabil Energy s.r.o.</b>" deals with the characteristic of the basic concepts related to a quality management system such as quality, satisfaction, identification of a relationship satisfaction and customer loyalty. Further, the thesis defines history of the quality management system foundation, focuses on different approaches to quality assessment, on the major principles and on the detailed analysis of the standard conception CSN EN ISO 9001:2010. It also emphasizes the reasons for the introduction of the quality management system and describes its structure and benefits. Practical part introduces the company Stabil Energy s.r.o., presents major facts and company organizational structure. It also shows the process how to attract customers. The last section of the practical part focuses on the analysis of the current state of customer satisfaction in the company with the use of external data conducted through a questionnaire survey.</p>	

## 12 SEZNAM ZKRATEK

<b>SMK</b>	System managementu kvality
<b>OTE</b>	Operátor trhu s elektřinou
<b>SE</b>	Stabil Energy s.r.o.
<b>TQM</b>	Total quality management
<b>ISO</b>	International Standardization Organization
<b>EU</b>	Evropská Unie
<b>MWh</b>	Megawatthodina

## 13 SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

### Knížní publikace

1. GAŠPARÍK, Jozef, GAŠPARÍK, Marián a GAŠPARÍKOVÁ, Veronika. *Audit systému manažerstva kvality*. Vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2014. 69 s. Librix.sk. Knihovnicka.cz.ISBN 978-80-263-0586-6.
2. IMLER, Ken. *Strategické systémy kvality*. Pardubice: Radek Lévy, 2008. 173 s. ISBN 978-80-904156-0-7.
3. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxi, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
4. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
5. PORVAZNÍK, J.; LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava : Iris, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
6. NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, Praha, Management press 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
7. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110 – 0.
8. NENADÁL, J., et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro kontrolu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
9. NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
10. PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. v, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.
11. PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2. S. 18



12. PHILLIPS, Ann W. *Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. viii, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4.
13. ŠIMEK, Jiří. *Moderní systémy řízení kvality*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 81 s. Skripta. ISBN 978-80-244-3637-1.
14. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
15. VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
16. VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
17. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1.
18. VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s., viii s. barev. Obr. příl. ISBN 978-80-7261-210 - 9.
19. VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s., viii s. barev. Obr. příl. ISBN 978-80-7261-210 - 9.
20. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1.
21. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1782-1.
22. ZAJÍC, Jiří a VESELÝ, Jiří. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001: systémy managementu kvality: jak zavést systém managementu kvality: příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. Publikační řada národní politiky podpory jakosti; 20. Průvodce řízením jakosti. Národní politika podpory jakosti; 20. ISBN 80-7283-178-X.
23. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Normy

1. ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.
2. Norma ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha. ČNI. Prosinec 2008
3. ČSN EN ISO 9001:2001. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.

## Internetové zdroje

1. *Certifikace systému kvality - ISO 9001:2000*, [online], [citace 2015-03-23]. Dostupné z: [www: www.iso9001.cz](http://www.iso9001.cz)
2. CQS – sdružení pro certifikaci systému jakosti. ČSN EN ISO 9001:2009 - Management kvality.[online]. 2015 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>
3. *Etapy budování systému managementu jakosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/04-system-managementu-jakosti-iso-9001/04-02-etapy-budovani-systemu-managementu-jakosti.pdf>
4. *Etapy budování systému managementu jakosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-1]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/04-system-managementu-jakosti-iso-9001/04-02-etapy-budovani-systemu-managementu-jakosti.pdf>
5. HUTYRA, Milan. Management jakosti. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-248-1484-1. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra\\_management\\_jakosti.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf)
6. *Internetový časopis o jakosti: MODEL ZDOKONALENÉHO PŘÍSTUPU KE ZLEPŠOVÁNÍ KVALITY*. VŠB-TU Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti. [online]. 2014 [cit. 2015-02-1]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj96-cz.pdf>
7. LADOVÁ, Janka. *Uplatňování principů managementu znalostí v podmínkách podnikání českých firem*. Zlín, 2008. [online]. 2014 [cit. 2015-02-8]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10563/5517>

8. *Metody měření spokojenosti zákazníka*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.kvic.cz/soubor/1367/Merenispokojenostizakaznika.pdf>
9. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Výstup z projektu podpory jakosti č.4/4/2004*. [online]. [cit. 2015-04-1]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019\\_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf)
10. Odborný internetový portál – *Informace o normě ISO 9001:2000*, [online], [citace 2015-03-03]. Dostupné z: [www: http://www.info-kvalita.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_informace/)
11. Požadavky trhu na jakost a očekávání zákazníků. [online]. 2013 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku/01-01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku.pdf>
12. *STABIL ENERGY* [online]. 2012 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.stabilenergy.cz/stabil-energy.php>
13. Svět produktivity, *PDCA cyklus*. [online]. 2012 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>

## 14 SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – 1. Jste .....</i>	60
<i>Graf 2 – 2. Věková kategorie .....</i>	62
<i>Graf 3 – 3. Do jaké skupiny se řadíte? .....</i>	63
<i>Graf 4 - 4. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s firmou Stabil Energy s.r.o.? .....</i>	64
<i>Graf 5 – 5. Pokud byste se dnes rozhodovali pro nového dodavatele elektrické energie/ plynu, rozhodli byste se znovu pro společnost Stabil Energy s.r.o.? .....</i>	65
<i>Graf 6 - 7. Doporučili byste společnost Stabil Energy s.r.o. jako dodavatele energie svým známým? .....</i>	66
<i>Graf 7 – 6. Jak vidíte firmu Stabil Energy s.r.o. oproti konkurenčním firmám? .....</i>	66
<i>Graf 8 – 8. Hodnocení spokojenosti v oblasti propagace a dokumentace Stabil Energy s.r.o. ....</i>	67
<i>Graf 9 – 9. Hodnocení spokojenosti v oblasti vyúčtování služeb tzv. Faktura. ....</i>	68
<i>Graf 10 - 10. Při jednání s Vámi jsou obchodní zástupci firmy: .....</i>	69
<i>Graf 11 – 11. Na základě čeho se rozhodujete při změně dodavatele plynu či elektřiny? .....</i>	70
<i>Graf 12 – 12. Vyskytly se někdy problémy s Vaší smlouvou? .....</i>	71
<i>Graf 13 - 13. Máte nějaké výhrady k firmě Stabil Energy s.r.o.? .....</i>	72

## 15 SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Historické milníky managementu jakosti ve 20. století.....</i>	10
<i>Obrázek 2 – Identifikace vztahu spokojenost a loajalita zákazníka.....</i>	14
<i>Obrázek 3 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti .....</i>	19
<i>Obrázek 4 – Model DMAIC a jeho pět fází.....</i>	26
<i>Obrázek 5 - Dokumentace požadovaná pro ISO 9001 .....</i>	33
<i>Obrázek 6 - Logo Stabil Energy .....</i>	47
<i>Obrázek 7 – Organizační struktura společnosti Stabil Energy s.r.o. ....</i>	49
<i>Obrázek 8 – Počet připojených zákazníků společnost Stabil Energy.....</i>	51

# 16 PŘÍLOHY

## Příloha 1. dotazník

### SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY s.r.o.

#### SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY s.r.o.

Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti Stabil Energy s.r.o.

Vážený zákazníku,

jmenuji se Michaela Andrllová, jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, Fakulty filozofické, kde studuji již pátým rokem dvouobor aplikovaná ekonomická studia a německá filologie.

Chci Vás požádat o spolupráci na dotazníkovém šetření „Spokojenost zákazníků“, které je součástí mé diplomové práce. Cílem tohoto dotazování je zjistit požadavky zákazníků a jejich spokojenost se službami společnosti Stabil Energy s.r.o. Toto šetření pomůže do budoucna k lepšímu přístupu k zákazníkům.

Velice Vám děkuji za Vaši spolupráci, čas strávený nad vyplňováním dotazníku a ochotu jej vyplnit.

Přeji Vám hezký den.

S pozdravem i za společnost Stabil Energy s.r.o.

Bc. Michaela Andrllová

1. Jste:

- Žena  
 Muž

2. Věková kategorie:

- 18-35  
 36-45  
 46 let a více

3. Do jaké skupiny se řadíte?

- OSVČ  
 Zaměstnanec  
 Důchodci  
 Jiná

4. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s firmou Stabil Energy s.r.o.?

- Velmi dobrý  
 Dobrý  
 Špatný  
 Velmi špatný

Po zodpovězení otázky uveďte prosím důvod Vaší volby (co se Vám líbilo / nelíbilo, co Vás zaujalo, co byste navrhovali změnit / zlepšit a proč)

## SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY s.r.o.

5. Pokud byste se dnes rozhodovali pro nového dodavatele elektrické energie / plynu, rozhodli byste se znovu pro společnost Stabil Energy s.r.o.?

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

Uveďte prosím důvod, proč byste se NEROZHODLI/ROZHODLI pro společnost Stabil Energy

6. Jak vidíte firmu Stabil Energy s.r.o. oproti konkurenčním firmám? (cena a kvalita poskytovaných služeb, péče o zákazníky, atd.)

- Mnohem lepší  
 O něco lepší  
 Zhruba stejná  
 O něco horší  
 Mnohem horší  
 Jiná

7. Doporučili byste společnost Stabil Energy s.r.o. jako dodavatele energie svým známým?

- Určitě ano  
 Pravděpodobně ano  
 Nevím  
 Pravděpodobně ne  
 Určitě ne  
 Pokud ano, jaký je důvod doporučení?

8. Hodnocení spokojenosti v oblasti propagace a dokumentace Stabil Energy s.r.o.

	velmi spokojen	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	zcela nespokojen
Informace o společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost a přehlednost obchodních podmínek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost a přehlednost ceníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webové stránky společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled a přehlednost smlouvy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace o poskytovaných službách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI STABIL ENERGY s.r.o.**

9. Hodnocení spokojenosti v oblasti vyúčtování služeb tzv. FAKTURA ( ohodnoťte jako ve škole, 1 - výborné, 5 - nedostatečné)

	1 2 3 4 5
Přehlednost a srozumitelnost	□ □ □ □ □
Správnost faktury	□ □ □ □ □
Výše zálohové platby	□ □ □ □ □
Rychlost odezvy tzn. jak dlouho trva Stabil Energy než se vyjádří na můj dotaz popřípadě než vystaví vyúčtování od chvíle, kdy odešle stavy měřidla distributor	□ □ □ □ □
Platební podmínky	□ □ □ □ □

10. Při jednání s Vámi jsou obchodní zástupci firmy:

	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Ochotní	□	□	□	□
Odborně způsobilí	□	□	□	□
Zdvořilí	□	□	□	□
Dodržují sliby a termíny	□	□	□	□
Dávají pocit, že si mě jako zákazníka váží	□	□	□	□

11. Na základě čeho se rozhodujete při změně dodavatele plynu či elektřiny?

Ceny dodávek plynu a elektřiny  
 Odbornost a přístup obchodních zástupců  
 Počet zákazníků  
 Doporučení známých, přátel, rodiny  
 Informací z internetu  
 Jiná

12. Vyskytly se někdy problémy s Vaší smlouvou?

Ne  
 Ano, jaké?

13. Máte nějaké výhrady k firmě Stabil energy s.r.o.? (zde se cení spíše kritika, aby společnost Stabil Energy s.r.o. věděla, v čem se může zlepšit)

Ne  
 Ano, jaké?