

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza systému řízení jakosti ve vybraném podniku

**Analysis of the quality management system in selected
company**

Marcela KUPILÍKOVÁ

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela KUPILÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K14B0029K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza systému řízení jakosti ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište systém řízení jakosti ve vybraném podniku a jeho specifika.
3. Analyzujte a zkoumejte systém řízení jakosti ve vybraném podniku s důrazem na případné zvláštnosti a odlišnosti od běžných standardů a popište možné ekonomické dopady.
4. Posuďte vliv na systém řízení jakosti na hospodaření podniku.
5. Vyhodnoťte provedené analýzy i výzkum a navrhněte možnosti případných zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ISHIKAWA, Kaoru.** *Co je celopodnikové řízení jakosti: japonská cesta.* České Budějovice: Česká společnost pro jakost, 1994. ISBN 80-02-00974-8.
- **JANEČEK, Zdeněk.** *Management jakosti.* 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7043-621-9.
- **NENADÁL, Jaroslav.** *Měření v systémech managementu jakosti.* 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- **NENADÁL, Jaroslav a kol.** *Moderní systémy řízení jakosti: quality management.* 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-071-6.
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe.* 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

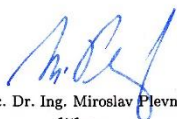
Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza systému řízení jakosti ve vybraném podniku“

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

V Chebu dne 24. 4. 2016

.....
podpis autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za jeho odborné vedení, a mnoho podnětných rad, které byly nezbytné pro zdárné dokončení této práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti BOGREL, s. r. o., zejména oddělení top managementu, za velkou ochotu a poskytnutí vnitropodnikových informací.

Obsah

Úvod	8
1 Jakost, znaky jakosti	10
1.1 Vývoj jakosti v historickém kontextu	11
1.2 Systém řízení jakosti, koncepce, zásady	12
1.2.1 Koncepce managementu jakosti	13
1.2.2 EMS, koncepce ISO řady 14000 a program EMAS	16
1.2.3 Zásady managementu jakosti	18
1.3 Management kvality a Česká republika, státní intervence	20
2 Analytické techniky a metody systému řízení jakosti	21
2.1 Týmová práce	21
2.2 Sedm základních a sedm „nových“ prostředků managementu kvality	21
2.2.1 Sedm základních prostředků managementu jakosti (Seven QC Tools)....	22
2.2.2 Sedm „nových“ prostředků managementu jakosti (Seven Management Tools)	25
3 Kapitola 4 až 8 normy ISO 9004, audit	27
3.1 Systém managementu kvality a dokumentace	27
3.1.1 Systém managementu jakosti	27
3.1.2 Příručka jakosti	28
3.2 Odpovědnost vedení podniku v managementu jakosti	28
3.2.1 Odpovědnost vedení	28
3.2.2 Přezkoumávání systému řízení jakosti vedením	28
3.3 Management zdrojů a realizace produktu	29
3.3.1 Management zdrojů	29
3.3.2 Realizace produktu	29
3.4 Měření, analýza a zlepšování	30
3.5 Audit	30
4 Pojetí jakosti v malém podniku	32
4.1 Základní charakteristika analyzovaného podniku	32
4.1.1 Organizační struktura společnosti	33
4.1.2 Předmět činnosti organizace	34
4.1.3 Současné úspěchy společnosti, vize budoucnosti	35

4.1.4	Cíle a politika jakosti v BOGREL	36
4.1.5	Okolní vlivy podniku	39
4.1.6	Popis ekonomické situace organizace.....	40
4.1.7	SWOT analýza.....	45
4.2	Specifika kvality v malé organizaci	45
4.2.1	Motivy zavádění norem ISO 9001 a 14001	46
4.2.2	Postup certifikace ISO, vyčíslení nákladů	47
5	Uplatnění systému managementu kvality v praxi	49
5.1	Odpovědnost vedení.....	50
5.2	Management zdrojů.....	51
5.3	Realizace produktu.....	52
5.4	Měření, analýza a zlepšování	53
6	Vliv systému řízení jakosti na hospodaření podniku	55
7	Vyhodnocení a návrh případných zlepšení.....	57
	Závěr	59
	Seznam zdrojů.....	60
	Seznam zkratk	65
	Seznam tabulek	67
	Seznam obrázků.....	68
	Seznam grafů.....	69
	Seznam příloh.....	70
	Příloha A: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti.....	I
	Příloha B: Rozlišení mikropodniků, podniků středních a malých.....	II
	Příloha C: Organizační struktura společnosti BOGREL	III

Úvod

V současném vysoce konkurenčním prostředí je jistě pro každou dobře prosperující organizaci důležitá jakost vyráběných výrobků nebo kvalita poskytovaných služeb tak, aby byly co nejlépe uspokojeny všechny potřeby zákazníků. Jak bude v následujícím textu konstatováno, zákazník je bytost velice vnímavá a citlivá. Pokud dojde k narušení jeho důvěry, těžko jí pak organizace získává zpět. V dnešní době se nepřihlíží jen k hodnotě prodávaných výrobků, ale také k jejich kvalitě. Aby bylo této kvality dosaženo, má každá organizace vypracovaný určitý systém managementu jakosti.

Tento komplex ucelených pravidel a postupů dává společnosti návod, jak této kvality dostát a jak si spokojenost zákazníka zachovat. K zamyšlení i nadále zůstává otázka, jak je konkrétní organizace schopna tuto poskytovanou kvalitu udržet, jak management systému řízení jakosti úspěšně aplikovat a jaké ekonomické dopady bude mít zavedení těchto pravidel na chod celého podniku.

Autorka si klade za cíl:

- charakterizovat specifika kvality v konkrétní organizaci;
- zjistit motivy k zavedení systému managementu jakosti;
- analyzovat systém řízení jakosti a jeho specifika;
- popsat možné ekonomické dopady;
- posoudit vliv těchto aktivit na hospodaření podniku;
- provedená zjištění vyhodnotit, případně navrhnout možnosti zlepšení.

Práce je členěna na čtyři základní části. V první se autorka zaměřuje na základní popis analyzovaného podniku. V následující části popisuje motivy zavedení systému řízení jakosti a základní specifika v již zavedeném systému řízení jakosti. V třetí části je popsáno uplatnění managementu jakosti v praxi, včetně možných ekonomických dopadů. Závěrečná část obsahuje vyhodnocení zjištěných skutečností na základě odborné literatury a případné návrhy ke zlepšení systému řízení jakosti.

Při hodnocení a následné analýze autorka vychází z údajů získaných místním šetřením, z informací a zkušeností managementu organizace, z publikovaných průzkumů a odborné literatury. Výzkumnou metodou bylo dotazování ústní, s následným vyhodnocením.

Pro potřeby práce autorka čerpala informace o společnosti za období let 2010-2014.

Jakost a kvalita, výrobek a produkt autorka uvádí jako synonyma. Uvedené finanční částky ve všech níže popisovaných souvislostech a vyhotovených zpracování neodpovídají skutečnosti, jsou zcela smyšlené a nemají žádnou souvislost k reálným subjektům či aktuálním situacím. Hodnoty ekonomických údajů byly použity jen pro účely bakalářské práce.

1 Jakost, znaky jakosti

„Kvalita se stala jedním z významných fenoménů, který je hybnou silou a zároveň motivačním faktorem uplatnění se na trhu právních subjektů podnikání prostřednictvím svých konkurenceschopných produktů. Dnes je kvalita chápána jako souhrn znaků a vlastností výrobků anebo služby, které jim dávají schopnost uspokojovat předem stanovené anebo předpokládané potřeby. (...) V kontextu ISO 9000 je kvalita definována jako soubor takových charakteristik produktu anebo služby, které jsou požadované a očekávané zákazníkem. Posláním managementu kvality je usměrňovat, integrovat a ekonomicky syntetizovat všechny činnosti, které se na tvorbě kvality zúčastňují.“ [1, s. 8-9]

Definicí pro význam slova jakost nalezneme mnoho. Komplexněji jakost popsal David Garvin, který vymezil jakost jako soustavu pěti rozdílných pohledů:

- pohled transcendentální – kvalitu nelze dobře popsat, ale lze dobře rozeznat;
- pohled uživatele – výrobek splňuje účel, ke kterému ho chceme použít;

pohled výroby – stupeň kvality se odvíjí od velikosti naplněných a uživatelem stanovených kritérií;

- pohled produktu – inherentní znaky výrobku (znaky interní), stanoví kvalitu externí;
- pohled ceny – kvalita je tak velká, kolik finančních prostředků je kupující ochoten k tomuto účelu vynaložit. [2]

Členění znaků inherentních:

- **kvantitativní** – měřitelné (například obsah vlákniny, hmotnost, výkon apod.);
- **kvalitativní** – neměřitelné, často s významným vlivem (například vůně, vzhled, způsob vyřizování reklamací a servisu apod.). [3]

V Garvinovo osmibodové analýze vnímání kvality jsou popisovány tyto charakteristiky:

- estetika, styl,
- vnímatelná kvalita,
- odolnost, trvanlivost,
- shoda s normou,

- hlavní znaky, charakter,
- spolehlivost,
- snadná údržba,
- schopnost vykonávat, působit, pracovat. [4]

Obrázek 1: Schéma procesů působících na kvalitu výrobku podle Juranovo spirály jakosti



Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

1.1 Vývoj jakosti v historickém kontextu

Jakost, jinými slovy kvalita, provází lidstvo od počátku věků. Již v dobách dávné Mezopotámie Chammurapiho zákoník stanoví trest smrti pro viníka, jenž svou nedbalostí usmrtí obyvatele domu, který byl postaven s nevyhovující konstrukcí. V období středověku němečtí zlatničtí mistři střežili pověst svou i celého města tím, že dodržovali pravidlo 16 karátů ve zlatě s možným snížením na minimálně 14 karátů pouze na vyslovené přání kupujícího. [6]

Mezi místa, kde se nedostatky produktů a nekalé jednání trestalo fyzickým trestem nebo i smrtí, patřila i česká města v 16. století. Na pražském trhu bylo možné setkat se s tlučeným pepřem nastaveným chlebovou kůrkou, sůl byla smíchávána s vápnem, vosk s hrachem a prošlý losos byl zbarven krví druhé ryby tak, aby vykazoval známky čerstvosti. Peněžitého trestu a vykoupání v železném koši ve Vltavě se dočkal každý pekař, který šidil svůj chléb či mouku na jakosti a váze. [7]

V průběhu vývoje managementu kvality se do historických pramenů zapsala taková jména inovátorů, jako je Henry Ford, Frederick Winslow Taylor, Walter Shewart,

William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum a Philip B. Crosby. Původní koncepce managementu kvality vycházející zejména z potřeby kontroly a nápravy vzniklých chyb přešla postupem času až do současného stavu, kdy v sobě zahrnuje disciplíny, jako jsou poradenství a plánování nepřetržitého zlepšování, rozvoj metod kvality a prevence závad. [6] [8]

V 50. letech minulého století, v období po 2. světové válce, nastal ekonomický růst Japonska, což vyvolalo potřebu expertů z USA, Japonska i západní Evropy založit novou organizaci pro jakost. European Organization for Quality (EOQ) byla založena v roce 1956 a během následujících dvou desetiletí se do ní začlenila řada zemí Evropy a nevládních organizací dalších světových kontinentů. [9]

Po období 40. let minulého století a statistických metodách kontroly H. G. Romiga a W. A. Shewharta, bylo založení EOQ důležitým okamžikem. Následovalo období 60. let a v Japonsku vznikly první modely s regulací výrobního procesu Company Wide Quality Control (CWQC). V roce 1975 modely Total Quality Management (TQM) začaly zahrnovat všechny procesy v podniku. Rok 1987 dal vzniknout normám ISO řady 9000, tedy modelům s kritériálním standardem. A v roce 1999 přichází na svět integrovaný systém managementu (ISM). Vizi budoucnosti i nadále zůstává model s jediným systémem řízení motivující všechny zaměstnance podniku k zajišťování vysoké kvality vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. [9]

1.2 Systém řízení jakosti, koncepce, zásady

„Jak nahlížet na management kvality? Jako na integrální součást firemního managementu mající bezprostřední vazbu ke kvalitě. (...) jedná se o část celopodnikového managementu, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti a loajality všech zainteresovaných stran (zejména zákazníků) při spotřebě minimálních zdrojů. (...) ve firmách bývá účelně provázán s ostatními systémy.“
[10, s. 497]

Systém řízení kvality (Quality Management System – QMS) v současné době zahrnuje tyto čtyři základní koncepce:

- ISO řady 9000,
- oborové/podnikové standardy,

- správnou hygienickou a výrobní praxi,
- Total Quality Management (TQM). [10]

1.2.1 Koncepce managementu jakosti

Koncepce ISO řady 9000

Normy ISO byly zveřejněny Mezinárodní organizací pro standardizaci (International Organization for Standardization) v roce 1987 a poté akceptovány rozhodnutím Evropského výboru pro normalizaci (CEN - European Committee for Standardization). Aktivitou technické komise ISO TC 176 je podílet se na rozvoji norem ISO řady 9000. [10]

Koncepce ISO užívané především v zemích Evropy jsou neustále rozvíjeny. K dispozici je již ISO řada 10000. Každý okruh je vždy konkretizován a rozvíjen na určitý tematický okruh managementu kvality. [6]

Pokud organizace projeví zájem zhlédnout kompletní rejstřík stávajících norem ISO, může tak učinit např. na internetových stránkách společnosti Normservis [11].

Jedná se o soubor nejpoužívanějších a nejznámějších pravidel ve sféře systému řízení jakosti. Prioritou je **dostupnost** a univerzálnost, ujišťuje o schopnostech dodavatelů na uspokojení požadavků na jakost. Zaujímá pozici nejúspěšnějšího a **nejznámějšího** certifikačního standardu. Je **univerzální** povahy, normou nezávislou na typu produktu nebo procesu. Pouze doporučuje, je **nezávislá**. Shrnuje minimální požadavky nezbytné k realizaci v podniku. [10]

Následující tabulka 1 specifikuje koherentní souhrn standardů norem ISO.

Tabulka 1: Struktura norem ISO

ISO 9000	Systémy managementu kvality – základní zásady a slovník
ISO 9001	Systémy managementu kvality – požadavky
ISO 9004	Přístup managementu kvality – pokyny pro udržitelný úspěch
ISO 19011	Směrnice pro audit managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Koncepty ISO řady 9000 prochází v řádu přibližně sedmi let revizí. Rok revize je zřejmý z hodnoty konkrétní ISO řady (např. ISO 9000:2005 je standard revidovaný

v roce 2005). Aktuální a poslední revizí je norma ISO 9000:2015. Významnou změnou a cílem této novelizace je:

- udržet hodnoty a význam pro podnik a jeho zákazníka;
- být více kompatibilní s ostatní normou systému řízení; být více provázána k všeobecnému řízení firmy;
- mít zaveden systém managementu rizik;
- reflektovat na přesun činností z oblastí výroby do oblastí poskytování služeb;
- zajistit stabilitu normy na následujících 10 let aj. [13]

Tabulka 2: Změna struktury ISO 9001:2015

1.	Předmět normy
2.	Normativní odkazy
3.	Termíny a definice
4.	Kontext a návaznosti organizace
5.	Vedení
6.	Plánování
7.	Podpora
8.	Realizace
9.	Hodnocení výkonnosti
10.	Zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Přínos uplatňování norem ISO 9001 v systému řízení jakosti organizace:

- dosažení větší míry konkurenceschopnosti na trzích mezinárodních i národních;
- lepší pravděpodobnost účastnit se významných veřejných zakázek;
- stabilní výrobní procesy; vysoká kvalita poskytovaného produktu či služby;
- vyšší důvěra veřejné a státní správy;
- systémový přístup a pořádek ve firemních aktivitách;
- systém, který reaguje flexibilně na interní změny podniku, legislativní požadavky i požadavky zákazníka;
- kvalitnější systém managementu, dokonalejší organizační struktura;
- nižší provozní náklady, zredukované náklady na neshodu výrobků, úspora surovin a energií;
- vyšší hodnota organizace;
- vyšší tržby a zisk;

- lepší celkový dojem podniku. [10]

Schéma systému neustálého zlepšování managementu kvality (procesního přístupu) je možno zhlédnout v **příloze A** bakalářské práce.

Koncepce oborových a podnikových standardů a koncepce správné hygienické a výrobní praxe

Pro specifické potřeby různých cíleně zaměřených podniků vznikly v rámci standardů ISO normy oborových charakterů. Jedná se zejména o průmysl automobilový, kosmický, letecký a nově i o obor bezpečnosti informací. V konceptu správné výrobní praxe jsou realizovány normy pro průmysl potravinářský, pro výrobu léků a kosmetiky. Ty mají za účel především prevenci zdravotního rizika při jejich výrobě. Tyto normy bývají často doplňujícího a zároveň i přísnějšího charakteru. [10] [14]

Tabulka 3: Oborové standardy odvíjející se od normy ISO 9001

QS 9000; VDA 6.1; ISO/TS 16949	Automobilový průmysl
HACCP	Potravinářský průmysl
BRC a IFS	Potravinářský průmysl – dodavatelé obchodních řetězců
ISO 22000	Zajištění bezpečnosti potravin
AQAP 2100	Bezpečnost dodávek členských států NATO
AS 9100	Obor kosmonautiky a letectví
ISO/IEC 17799	Soubor postupů – ochrana a bezpečnost dat
ISO/IEC 27001 až 27003	Soubor norem – ochrana a bezpečnost dat

Zdroj: vlastní zpracování dle [10] a [14]

Zásady správných hygienických a výrobních praxí:

- Good Manufacturing Practice – **GMP** – správná výrobní praxe;
- Good Agriculture Practice – **GAP** – správná zemědělská praxe;
- Good Hygiene Practice – **GHP** – správná hygienická praxe;
- Good Laboratory Practice – **GLP** – správná laboratorní praxe. [10] [14]

Koncepce Total Quality Management (TQM)

„Filozofie tohoto modelu je postavena na zcela logické úvaze: vynikající ekonomické výsledky firmy mohou být dosaženy pouze při dlouhodobé spokojenosti a loajalitě zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a pozitivním vlivu na společnost. To je ale podmíněno zvládnutostí procesů díky optimálnímu řízení zdrojů i lidí při naplňování

jasné firemní strategie, jež je prosazována prostřednictvím vhodného stylu vedení.“
[3, s. 32]

Jedná se o filosofické pojetí systému řízení jakosti. Koncept TQM není svázán normami, neprochází certifikací a dosud nemá legislativní oporu. Cílem je neustálé zlepšování ve všech úrovních organizace. Snahou je dosáhnout optimálního zvládnutí procesů. Zásadní myšlenka TQM praví, že v kvalitním procesu nemůže vzniknout nedokonalý výsledek. Zjištěná neshoda je chápána jako možnost k vylepšení. TQM podporuje kreativitu každého zaměstnance. [3]

TQM disponuje:

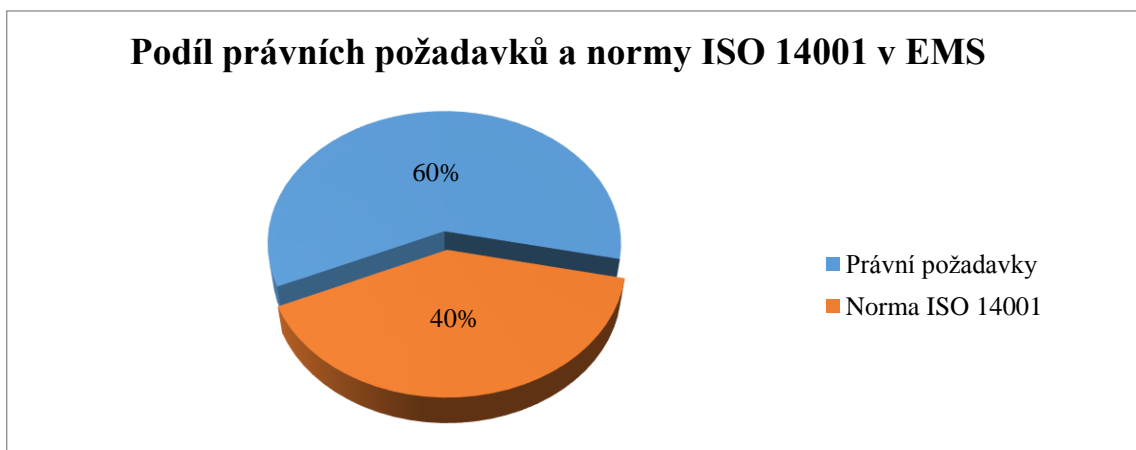
- dodržováním základních zásad managementu jakosti (viz podkapitola 1.2.3);
- oboustranným horizontálním a vertikálním komunikačním chodem v celém podniku;
- nástroji vylepšování jakosti, nástroji managementu;
- odpovědností všech pracovníků a rozšiřováním pravomoci;
- důvěrou zaměstnanců ve vedení podniku a důvěrou v zaměstnance;
- peněžním přínosem všem, kdo se podílí na peněžním zisku organizace;
- tlakem na prevenci a důrazem na bezchybnost výroby. [10]

1.2.2 EMS, koncepce ISO řady 14000 a program EMAS

Ochranou životního prostředí se zabývá Environmental Management System (EMS). Jedná se o princip zaměřený proti znečištění životního prostředí regulující vznik jakéhokoliv typu odpadu. Výrobní podniky touto dobrovolnou aktivitou dávají najevo svým potenciálním zákazníkům zájem o zdravou budoucnost naší planety. Účastní se národního programu označení svých výrobků logem ekologicky šetrný výrobek nebo ecolabelling. Uplatňují ekologické principy výroby a zvyšují vzdělanost svých podřízených o ochraně životního prostředí. Svou čistější produkcí organizace nepřetržitě aplikují komplexní postupy na každý proces, výrobek nebo službu a tím zvyšují příznivý dopad na životní prostředí. Zavádí ve své výrobě environmentální systémy řízení podle Environmental Management and Audit Scheme (EMAS) nebo normy ISO 14001 a poskytují důležité informace všem zúčastněným osobám. [10] [14]

Jedním z hlavních přínosů zavedení EMS je snižování rizik environmentální havárie, za níž by byl odpovědný podnik. Zvyšuje se podnikatelská důvěryhodnost pro investora, peněžní ústav, veřejnou a státní správu. Firma dosahuje větších úspěchů na konkurenčních trzích i při výběrovém řízení u veřejných zakázek, zároveň získává obchodně využitelnou reklamu. Zapojení do systému EMS lze učinit aplikací koncepce ISO řady 14001 nebo registrací v programu EMAS, jejímž zřizovatelem je Evropská unie. [10]

Graf 1: Podíl právních požadavků a normy ISO 14001 v EMS



Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Zásadní rozdíly mezi registrací v programu EMAS nebo aplikací koncepce ISO řady 14001 lze zhlédnout například na internetových stránkách společnosti Q-COM [16].

Integrovaný systém managementu

IMS (Integrated management system) je v organizaci realizován, pokud se rozhodne zavést systém řízení jakosti spolu s managementem environmentálním a pravidly BOZP. Ty jsou reprezentovány normou ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001. Je pouze na rozhodnutí podniku, zda bude realizovat IMS v rámci všech tří vyjmenovaných konceptů, nebo pouze v rámci managementu jakosti a EMS. Existuje zde i možnost zapojení oborových a podnikových standardů. [10]

Důvodem zavádění IMS je především finanční přínos. Zároveň je informací pro všechny zainteresované strany, že se organizace řídí dodržováním příslušných národních legislativ, garantuje stabilitu a bezvadnost vyráběných produktů a zavádí přístupy stálého zdokonalování bezpečnosti. [14]

1.2.3 Zásady managementu jakosti

Systematické a jasné řízení je jedním z nejzákladnějších pravidel úspěšného fungování podniku. Dodržováním zásad managementu jakosti dochází nejen ke zvýšení výkonnosti uvnitř organizace, ale zároveň také k efektivnímu řízení rizik a nákladů. Dosáhnout konkurenčních výhod na trhu lze právě v případě účinné identifikace a následného plnění očekávání a potřeb zainteresovaných subjektů i ostatních zákazníků. [17]

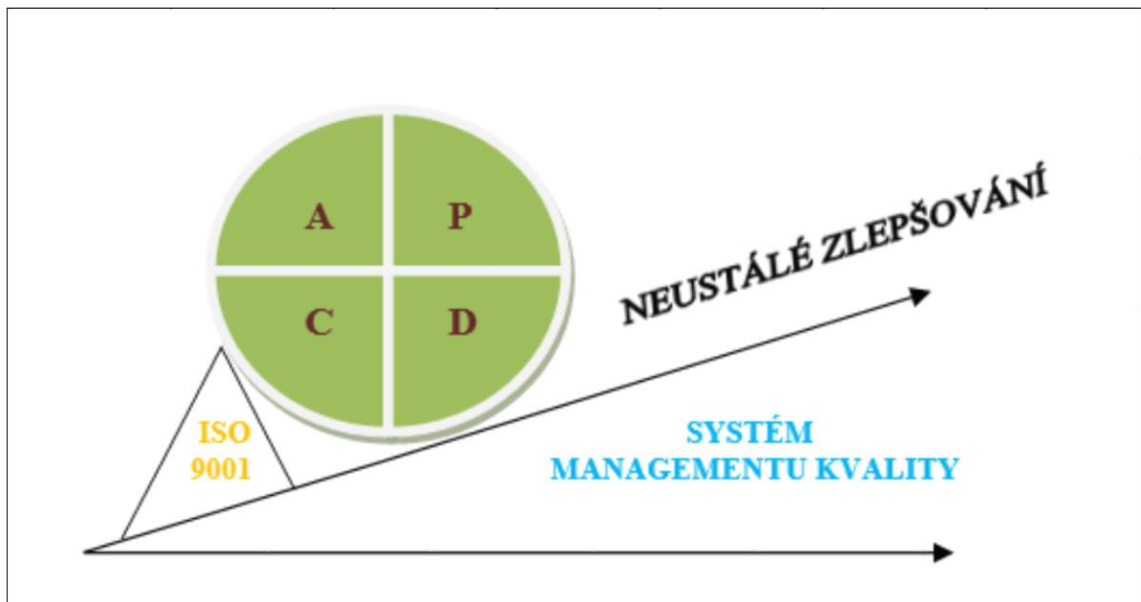
Literatura popisuje jedenáct základních principů managementu kvality:

- **Zaměření na zákazníky** – vzhledem k tomu, že je podnik závislý na zákaznících, považuje se za nezbytně důležité, aby rozuměl jejich potřebám. A to jak současným, tak budoucím. Je důležité neopomínat, že požadavky zákazníků se mění. Jejich analýza a systém řízení vztahů se zákazníky vede ke spokojenosti veškerých zainteresovaných subjektů a roste důvěra v kvalitu organizace.
- **Řízení zaměstnanců** – klíčová, mnohdy nesnadno zvládnutelná část managementu organizace. Vrcholový management má být pozitivním vzorem, motivující svou kreativitou a aktivitou. Vedoucí zaměstnanci by měli vůči svým podřízeným jevit známky důvěry, chápat je a inspirovat. Podřízení zaměstnanci by měli být vedeni k osobnímu zájmu na plnění strategických cílů podniku.
- **Angažovanost zaměstnanců** – aktivita a znalosti zaměstnanců jsou nejcennějším kapitálem organizace. Velice důležitá je osobní zainteresovanost, tvůrčí zapojení a maximální využití talentu podřízených zaměstnanců. Organizací by měla být podporována hrdost zaměstnance k tomu, že je součástí určité skupiny jako celku.
- **Procesně zaměřený přístup** – determinace základních procesů, definice jejich vzájemných vazeb a následné řízení je podstatným prvkem managementu jakosti. Důležitá je identifikace zákazníků i ostatních zainteresovaných stran, rozhraní mezi funkcí a procesem. Procesní řízení je efektivnější možností dosažení vytyčeného cíle.
- **Systémově zaměřený přístup** – navazuje na předchozí princip. Možná neshoda v jednom z procesů ovlivňuje procesy další. Vlastník procesu je zároveň v pozici

dodavatele i zákazníka, protože informační a hmotný výstup z procesu aktuálního má za vstup minimálně jeden proces následující.

- **Přístup neustálého zlepšování** – prioritní zásada, a to i v případě zavádění EMS nebo BOZP. Je zde aplikována Demingova metoda PDCA, která obsahuje následující etapy ke zvýšení jakosti:
 - P – plan – plánování – plán zkvalitnění činností;
 - D – do – vykonání – implementace projektovaných aktivit;
 - C – check – kontrola – monitoring a vyhodnocení dosaženého výsledku;
 - A – act – reakce – reagování na dosažený výsledek. [18] [19]

Obrázek 2: Demingův cyklus PDCA dle ISO 9001



Zdroj: vlastní zpracování dle [20]

Praxe je rozlišena do dvou základních přístupů zkvalitnění systému řízení jakosti:

- **postupného** – většinou označován jako „kaizen“; v optimální situaci je uplatněn ve všech fázích managementu a zasahuje do všech procesů; principem je neopakovat staré chyby a stereotypy;
- **zlomového** – aplikace reengineeringu, při kterém nastolené změny zasáhnou do výkonnosti celého systému. [19]

K dalším zásadám systému řízení jakosti patří zásada věcného rozhodování; zásada oboustranně výhodných odběratelsko-dodavatelských vztahů; zásada flexibility; zásada sociální odpovědnosti a zásada učení, zlepšování a inovací. [18] [19]

1.3 Management kvality a Česká republika, státní intervence

Druhá polovina 90. let byla důležitým obdobím pro rozvoj problematiky jakosti. Důvodem byla nejen nově vzniklá politická situace v Evropě, ale také zájem zahraničních subjektů o produkci tuzemských výrobků. Garance a politika jakosti se stala zájmem i státních orgánů České republiky. Důležitým cílem byla kompatibilita s legislativou Evropské unie. [14] [18]

V roce 2000 byl usnesením vlády České republiky přijat program Národní politika podpory kvality, který realizuje především tyto činnosti:

- projekty podpory kvality,
- programy Česká kvalita a Národní cena České republiky za jakost,
- provoz Národního informačního střediska pro podporu jakosti. [14] [18]

Seznam značek podporovaných programem Česká kvalita lze zhlédnout na internetových stránkách www.ceskakvalita.cz [33] a přehled značek vyhodnocených programem Rady kvality České republiky lze zhlédnout na internetových stránkách www.narodnicena.cz [21].

2 Analytické techniky a metody systému řízení jakosti

„Vždy se najde důvod k zlepšování, podněty mohou přicházet zvenčí – stížnosti a přání zákazníků, státní zásahy, politické či hospodářské podmínky, vliv konkurence, nespokojenost veřejnosti – nebo se zrodí přímo v podniku jako nápad, námět na zlepšení, který předloží zaměstnanci. Nevyužívání těchto podnětů vede vždy ke ztrátě, která se projevuje nejrůznějšími způsoby: jako vyšší rozsah reklamací, ztráta tržního postavení, ztráta zákazníka, snížení zisku apod.“ [14, s. 241]

Kromě již výše zmíněného Demingova cyklu PDCA (viz podkapitola 1.2.3) disponuje systém řízení jakosti též dalšími alternativami technik k dosažení přínosnějších výsledků v oblasti zlepšování kvality své produkce. Jedná se o činnosti týmová práce a sedm základních a sedm „nových“ prostředků managementu kvality. [5] [14]

2.1 Týmová práce

Týmová práce obsahuje tyto činnosti:

- brainwriting – podobný brainstormingu, výhodnější v případech možného konfliktu, zapisování myšlek na karty (jedna myšlenka – jedna karta);
- brainstorming – vyhledává se co nejvíce nápadů, zejména v situaci, kdy je vhodné opustit zavedené způsoby a stereotypní myšlení, hledají se neotřelá řešení;
- dalšími technikami jsou delfské metody a princip skupinových rozhovorů. [6] [14]

2.2 Sedm základních a sedm „nových“ prostředků managementu kvality

K operativnímu řízení managementu kvality se častěji používá první (starší) skupina níže popsáných metod. Její prostředky patří sice mezi jednoduché statistické metody, ale jsou často vysoce účinné. Cílem techniků a manažerů by zcela jistě neměl být pouze výhradní sběr a analýza informací jako v předešlých metodách, ale také plánování jakosti, definování cíle a stanovení vhodného postupu k jeho dosažení tak, jak je uvedeno ve skupině druhých (novějších) nástrojů řízení jakosti. [5]

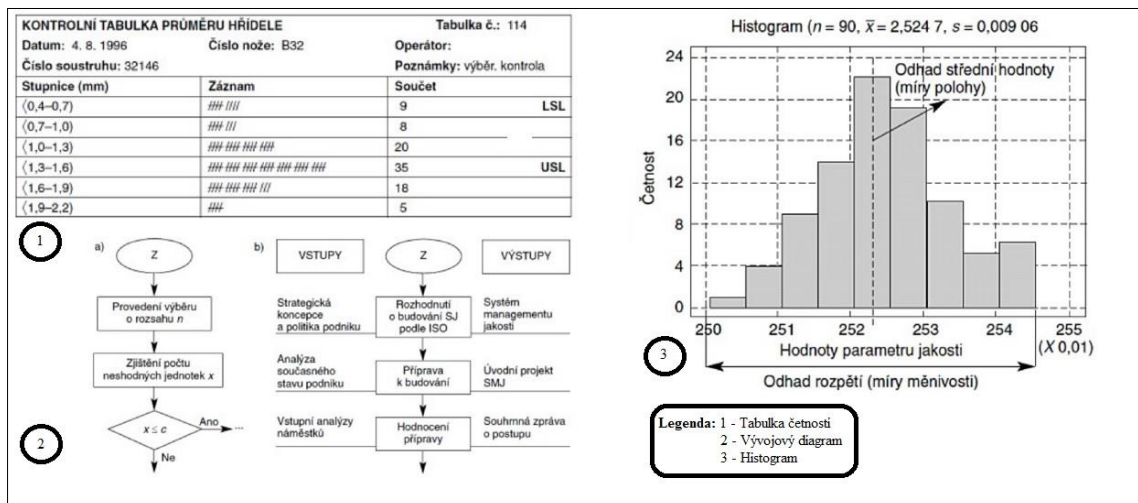
2.2.1 Sedm základních prostředků managementu jakosti (Seven QC Tools)

Sedmi základními prostředky managementu kvality jsou:

- Ishikawův diagram (diagram příčin a následků),
- formulář sběru dat (např. čárkový, symbolický, lokalizace neshod, číselný),
- regulační diagram,
- bodový diagram,
- Paretův diagram,
- histogram,
- postupový (vývojový) diagram. [5] [14]

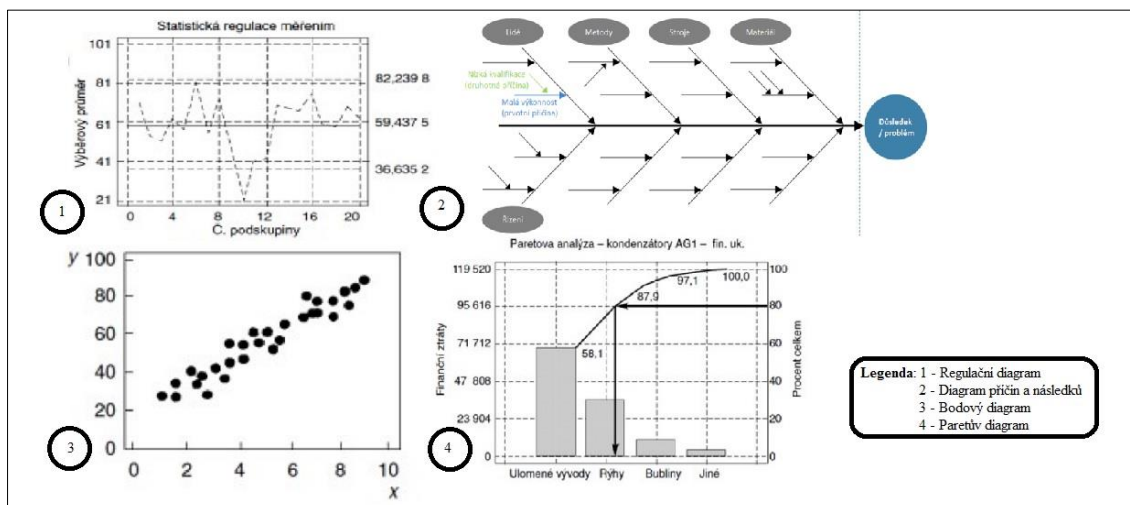
„Tyto nástroje slouží také řadě funkcí, nejen výrobě, ale také plánování, vývoji, marketingu, zásobování a technologii. Podle mých zkušeností se dá těmito nástroji řešit přes 95 % problémů podniku. (...) Neovládá-li někdo těchto sedm jednoduchých a elementárních nástrojů, nemůže zvládnout ty obtížnější.“ [34, s. 164]

Obrázek 3: Ukázka formuláře sběru dat, vývojového diagramu a histogramu



Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Obrázek 4: Ukázka regulačního diagramu, diagramu příčin a následků, bodového a Paretova diagramu



Zdroj: vlastní zpracování dle [19] a [22]

Ishikawův diagram (diagram příčin a následků) poprvé použil v roce 1943 Kaoro Ishikawa. Jeho jméno je odvozeno od tvaru rybí kosti, kterou připomíná. Jedná se o využití systémových přístupů k vyřešení potíží s kvalitou. Napomáhá zaznamenat každý nápad a myšlenku. Důležité je zde využití metody brainstormingu (viz podkapitola 2.1). Má podobnost s afinitním diagramem, protože struktura týmu by měla korespondovat s řešeným problémem (následkem). Je nutno stanovit hlavní skupinu řešených potíží (lidé, materiál, prostředí, zařízení a metody). [5]

Cílem **formuláře sběru dat** je zachycení informací a faktů týkajících se sledované skutečnosti. Třídí se a udává se jím přehlednost, znázorňuje se vzájemný vztah a vytváří základní báze údajů k rozhodnutí o použití následných metod analýz a postupů ke zlepšení managementu jakosti. Slouží k zaznamenání interních i externích informací. Důležitým rozhodnutím je při sestavování těchto formulářů jaké informace potřebujeme k analýze problémů, kdo a jakým způsobem bude shromažďovat informace, kdo a jakým způsobem bude evidovat informace a v neposlední řadě i kdo a jak bude informace analyzovat. [14]

Existují čtyři možnosti sběru dat:

- evidence čárková (tabulka četností),
- symboly označují druh neshod (evidence symbolická),
- lokalizace neshody na obrázku dílu (evidence symbolická),
- evidence číselná – výčet naměřených hodnot. [14]

Regulační diagram podle je základní grafický nástroj, který umožňuje rozlišit proměnlivost vyvolanou přirozenou (náhodnou) příčinou a proměnlivost procesů, která je vyvolána zvláštní (vymežitelnou) příčinou. Slouží i jako nástroj základních statistických regulací (SPC), které jsou založeny na myšlence prevence se snahou docílit minimalizace neshod u produkováných výrobků. Tím dochází ke snížení nákladů času a mezd, nákladů třídících kontrol a nákladů materiálových. Statistické regulace se dále člení na statistické regulace srovnáním a statistické regulace měřením. [5]

Bodový diagram je grafická metoda studující vztahy mezi jednou a druhou proměnnou. Je to vzájemná spojitost mezi jedním a druhým znakem kvality výrobků nebo mezi jakostí a parametrem procesu. Důležitým znakem těchto diagramů je rozptyl sledovaných proměnných, který způsobují takové vlivy, jako jsou proměnlivost veličin procesu, vnější podmínky apod. Velikost rozptylu bodů v diagramu je též ovlivněna nepřesnými údaji hodnot. Sestrojením bodového diagramu se získává základní grafická informace o recipročních souvislostech každé sledované proměnné. [5]

Paretův diagram byl poprvé publikován v roce 1895 italským ekonomem Vilfredem Paretem. Jeho popisovaný vztah konkrétního faktoru ke globálnímu efektu je dnes popisován jako pravidlo 80:20 (Paretův zákon). Následně byly tyto souvislosti znázorněny Lorenzovou křivkou. Výhodou Paretova diagramu je možnost určování priorit sledovaných položek, příčin a faktorů, co se týče významnosti. Dochází k oddělení nevýznamných a významných elementů. Jedná se o nejpoužívanější nástroj v managementu jakosti. Při sestavování Paretovo analýzy se považuje za nezbytné v první řadě kvantifikovat sledované údaje (podle peněžní hodnoty nákladů a ztrát, bodových vyjádření položek kvalitativních, použití přepočítacích koeficientů a určení počtu výskytů). [14]

Histogram má tabelární formu a je z něj získána pouze hrubá představa o pozorovaných znacích kvality. Důležité je grafické znázornění tohoto sloupcového diagramu. Znázorňuje četnost hodnot v intervalu a podkladem pro jeho sestavení bývá nejčastěji využití tabulky intervalových rozdělení četností. Pro smysluplný efekt je třeba vyhodnocení nejméně 30 hodnot. Nejběžnějším typem je histogram, který disponuje zvonovitým tvarem a zobrazuje normální rozdělení. Hodnoty v tomto diagramu se mění pouze vlivem náhodných příčin. Dále je možno se setkat s histogramem vícevrcholovým nebo dvouvrcholovým. V tomto případě dochází ke spojení několika skupin dat zjištěných za rozdílných okolností. [5]

Postupový (vývojový) diagram zaznamenává do posloupnosti průběhy procesů konkrétních drobných činností. Jedná se o univerzální nástroj, který umožňuje porozumět vnitřní souvislosti každé činnosti. Nejlepší uplatnění nalézá v nepřehledných a složitých procesech. K jeho sestavení jsou určeny přesné symboly, které konkretizují jednotlivé úkony. Vývojový diagram je podstatný při vývojích a návrzích nového procesu. Sestavení postupového diagramu se opírá o jasnou definici výstupů a vstupů, o konkrétně vymezený konec i začátek procesu. Definiuje se každý krok procesu a jeho případné propojení s jiným procesem, dochází k sestavení základního návrhu diagramu a v neposlední řadě dochází k ověření návrhu v porovnání se skutečným procesem či představou o něm a provedou se nezbytné změny. [14]

2.2.2 Sedm „nových“ prostředků managementu jakosti (Seven Management Tools)

Sedmi „novými“ prostředky managementu kvality jsou:

- diagram afinity,
- stromový (systematický) diagram,
- diagram vzájemných vztahů (relační),
- rozhodovací strom (PDPC diagram),
- diagram síťový,
- diagram maticový,
- analýza údajů v matici. [5] [14]

Tabulka 4: Přehled sedmi „nových“ nástrojů managementu jakosti

Nástroj	Aplikace
Diagram afinity	Seskupení a utřídění velkého počtu nápadů a informací k danému tématu do logických skupin
Relační diagram	Identifikace klíčové příčiny a klíčového následku na základě identifikace vztahů a příčin – následek mezi jednotlivými informacemi
Stromový diagram	Znázornění souvislostí mezi tématem a jeho skladebnými prvky
Maticový diagram	Odhalení vzájemných souvislostí mezi různými dimenzemi problému
Analýza maticových dat	Zkoumání vzájemných souvislostí a odhalení skrytých vztahů v maticovém diagramu
Rozhodovací diagram	Identifikace potenciálních problémů, které by mohly při řešení problému nastat, jako podkladu pro stanovení preventivních opatření
Síťový diagram	Určení logické a časové posloupnosti jednotlivých kroků řešení problému, projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

3 Kapitola 4 až 8 normy ISO 9004, audit

Základními kapitolami normy ISO 9004 jsou charakteristiky:

- systému managementu kvality,
- odpovědnosti managementu,
- managementu zdrojů,
- realizací produktu,
- měření, analýz a zlepšování. [23]

Ve stejném kontextu bude postupováno i dále v následujících podkapitolách.

3.1 Systém managementu kvality a dokumentace

3.1.1 Systém managementu jakosti

Základními požadavky na systém managementu kvality jsou:

- identifikace procesů nezbytných pro systémy managementu kvality;
- určení vzájemných vazeb a sekvencí procesů;
- určení metod a kritérií nezbytných k zajišťování efektivního managementu a k realizaci všech identifikovaných procesů;
- zajištění informací a dostupnosti zdrojů nezbytných k monitoringu a k realizaci procesů;
- analýza, monitoring a měření;
- implementace takových činností, které jsou nezbytné k dosažení a vylepšení vytyčených cílů. [23]

„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*
- e) a řízení svých procesů a*
- f) záznamy požadované touto mezinárodní normou.“ [24, s. 15]*

3.1.2 Příručka jakosti

Zajistit maximální míru uspokojení potřeb zákazníka při dosažení minimálních nákladů je cílem každé organizace, která považuje za svou prioritu zachovat si stabilní místo na konkurenčních trzích. Pro optimální fungování je nezbytné zabezpečení jednotlivých položek dokumentace. Jedná se o specifikaci, směrnici o postupu, příručku kvality, plán kvality a záznam. Z těchto jednotlivých částí je považována za vrcholový dokument příručka kvality. Je v ní detailně popsán systém managementu jakosti podniku. [25]

Příručka kvality by tedy v sobě měla zahrnovat:

- složení a velikost podniku včetně zodpovědnosti;
- cíle politiky jakosti;
- rozsah systému řízení jakosti;
- zdokumentovaný každý postup nebo odkaz na něj;
- podrobný popis a zdůvodnění, pokud se vyskytne jakákoliv výjimka oproti nárokům normy;
- vzájemnou vazbu postupů zařazených do systému a rozpis jejich pořadí. [25]

3.2 Odpovědnost vedení podniku v managementu jakosti

3.2.1 Odpovědnost vedení

K nejdůležitějším požadavkům patří pro podnik povinnost vytvořit takové podmínky, které by zajišťovaly jako absolutní prioritu uspokojování potřeb zákazníků. Zároveň by mělo být nezbytností uvolňování zdrojů pro nepřetržité zdokonalování managementu jakosti v souvislosti s výše deklarovaným uspokojováním potřeb zákazníků. Dále je vhodné:

- cíle kvality přerozdělovat na každou část organizačních úrovní;
- účelně plánovat postupy a zdroje;
- jasně pojmenovat pravomoc i odpovědnost;
- praktikovat účinnou formu komunikace jednotlivých skupin podřízených. [23]

3.2.2 Přezkoumávání systému řízení jakosti vedením

Je zde realizována zásadní role vedení organizace. Přezkoumávány by měly být jak získané vstupy, tak výstupy. Za vstup se považuje:

- zpětná vazba od zákazníka;
- výsledky auditů;
- statusy preventivního opatření a stavy opatření k nápravě;
- shoda produktu a výkonnost procesu;
- změny ovlivňující management kvality;
- následná opatření z předchozích přezkoumávání;
- doporučení pro zlepšování. [24]

Za výstupy je považováno zejména každé opatření vedoucí:

- ke zlepšení produktu v souvislosti s potřebou zákazníka;
- ke zlepšení potřeb zdrojů;
- ke zlepšení efektivity managementu kvality a jeho procesu. [24]

3.3 Management zdrojů a realizace produktu

3.3.1 Management zdrojů

Základní povinností organizace je poskytování zdrojů nezbytných pro plnění požadavků zákazníka a tím zvýšení jeho spokojenosti a zároveň také udržení a uplatnění systému managementu kvality zvláště pro neustálé vylepšování jeho účinnosti. Za zdroje jsou v tomto případě považovány informační zdroje, podřízení, přírodní a finanční zdroje, infrastruktura, pracovní prostředí, dodavatelé aj. [24]

3.3.2 Realizace produktu

Z pohledu logistických lze jednotlivé procesy rozdělit na předvýrobní, výrobní a povýrobní. Z pohledu normy ISO 9004 lze tyto procesy rozdělit na:

- činnosti plánování realizace produktu;
- procesy týkající se zákazníka a jiných zainteresovaných stran;
- proces vývoje a návrhu produktu;
- realizace nákupu;
- realizace činností při poskytování služby či výrobě a řízení měřicího či monitorovacího zařízení. [24] [25]

Pokud se organizace rozhodne některé procesy ze systému managementu vyloučit, lze tak učinit zdůvodněním ve výše jmenované příručce jakosti. Nesmí se tak stát na úkor

narušení schopností podniku. Lze vyloučit např. tyto procesy: nákup, identifikace a sledování, vývoj a návrh nebo řízení měřicího či monitorovacího zařízení. [23]

3.4 Měření, analýza a zlepšování

Poslední částí normy ISO 9004 je kapitola 8. Jedná se o definici procesů měření, zlepšování a analýzy produktu. Kromě klasického měření produktu je zde zahrnuta řada systémových měření, jako je např.:

- benchmarking;
- spokojenost zákazníka a zaměstnance nebo ostatních zainteresovaných stran;
- výkonnost systémů managementu kvality, podniku a procesů;
- náklady odvozené od zvyšování kvality aj. [23]

Cílem těchto závěrečných aktivit je zejména snaha o minimalizaci nákladů spojených s činnostmi managementu jakosti, maximalizaci velikosti spokojenosti zákazníka a vytvoření prostředí neustálého zdokonalování. [23]

Z pohledu normy ISO 9004 lze tyto procesy rozčlenit na:

- proces monitorování a měření výkonností systému (finanční opatření, spokojenost zákazníka, sebehodnocení a interní audit);
- měření a monitorování procesu, produktů a ostatních zainteresovaných stran;
- řízení neshodných produktů;
- analýza informací a proces zlepšování (neustálé zlepšování, definice opatření k nápravě a prevence ztrát; proces neustálého zlepšování organizace). [24]

3.5 Audit

„Auditování je procesem, který by měl být standardní součástí managementu (v tomto případě managementu jakosti), tzn. souborem činností, které jsou plánovány – včetně plánování zdrojů, postupů auditování apod., systematicky realizovány tak, aby se s jejich výsledky v systému managementu vhodným způsobem naložilo při rozhodovacích procesech.“ [19, s. 249]

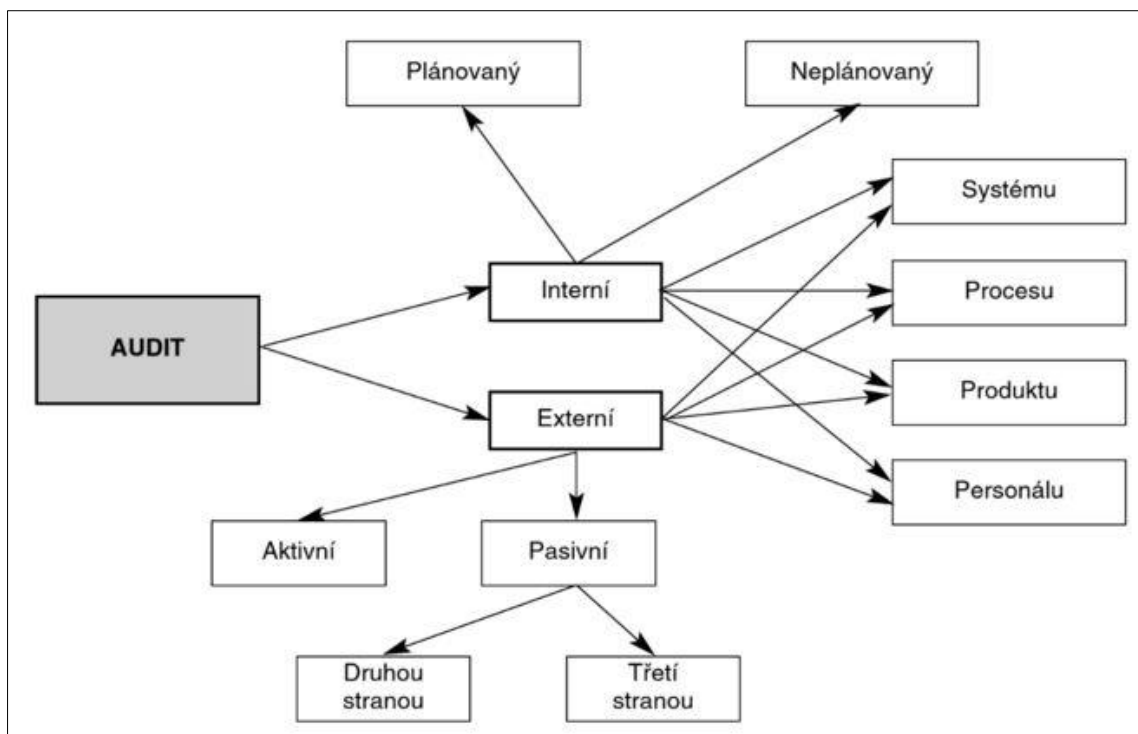
V současné době se jedná o jeden z nejvyužívanějších nástrojů managementu kvality. Výsledky auditů pomáhají při každém rozhodovacím procesu a zároveň se stávají i přínosem pro nastolení pozitivní atmosféry v organizaci. Audit se skládá vždy ze tří

účastníků. Je to vrcholový management podniku (klient), auditor a prověřovaný. Audit se skládá z těchto fází:

- otevření auditu,
- zrevidování dokumentů,
- příprava pro činnosti auditů na místě,
- samotný proces činností auditů na místě,
- distribuce a vyhodnocení auditorské zprávy,
- závěr auditu.

V případě potřeby je možno provedení ještě následného auditu. [19]

Obrázek 5: Druhy auditů v systémech managementu jakosti



Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

4 Pojetí jakosti v malém podniku

4.1 Základní charakteristika analyzovaného podniku

Obchodní společnost BOGREL, s. r. o., se sídlem v Dubňanech byla založena dne 14. 8. 2003 společenskou smlouvou mezi třemi společníky. Zápis do obchodního rejstříku byl učiněn Krajským soudem v Brně dne 12. 9. 2003. V době zahájení podnikání disponoval podnik 17 zaměstnanci a svým výrobním aktivitám se věnoval prakticky od počátku zahájení oficiálního podnikání. Společnost s ručením omezeným byla založena bez zahraniční účasti, výhradně z vkladů zakladatelů, s výší základního kapitálu 1,2 mil. Kč. Jedná se o nezávislý podnik. [38]

Původní činností společnosti byla v roce založení pouze výroba pracích prostředků a úklidových přípravků pro domácnost, které jsou šetrné k životnímu prostředí, a výroba hnojiv. Od původního stavu se do dnešního dne společnost rozrostla do počtu 47 zaměstnanců a její aktivitou je výroba hnojiv, avivážních a pracích přípravků, prostředků na mytí nádobí a na úklid domácnosti, kosmetických přípravků a prostředků na čištění aut. Doplnkovou činností je prodej bylinných čajů a kávy. Vyráběné produkty jsou šetrné k životnímu prostředí, jsou bez obsahu formaldehydu, perborátů, barviv a fosfátů. Nejsou testované na zvířatech. [38]

Doporučení Komise Evropské unie ze dne 6. 5. 2003, které vstoupilo v platnost dne 1. 1. 2005 definuje a člení podniky na malé, střední a mikropodniky. Z hlediska výše ročního obrátu anebo bilanční sumy roční rozvahy a z hlediska počtu zaměstnávaných osob se společnost BOGREL řadí mezi podniky malé. [26]

Příloha B znázorňuje schéma rozlišení mikropodniků, podniků středních a malých (MSP).

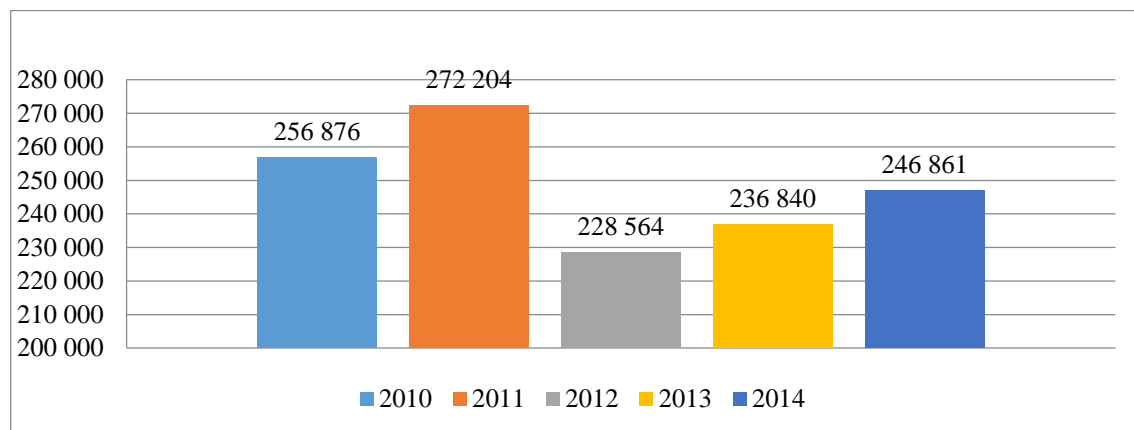
Zpráva o vývoji MSP a jejich podpoře v roce 2014, která byla vydána Ministerstvem průmyslu a obchodu, jasně uvádí, že MSP jsou základním pilířem podnikatelských aktivit v České republice. V roce 2014 činil poměr MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,84 %. Podíl jejich přidané hodnoty byl ve sledovaném období 53,11 % a poměr zaměstnanosti v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců podnikatelského sektoru v České republice byl v úhrnné výši 59,39 %. Zásadní informací je podíl výkonů MSP v roce 2014 v porovnání s celkem. Ten zaujímal skoro

polovinu celkové hodnoty, což je 49,38 %. Tato informace zohledňuje data o MSP zahrnující jak právnické, tak i fyzické osoby. [27]

Pro potřebu hodnocení výhradně MSP (právnických osob) je nutno konstatovat, že oproti roku 2013 stoupl jejich celkový počet o 10 021 podniků. [27]

Bližší informace o vývoji MSP uvádí graf 2.

Graf 2: Vývoj MSP – právnické osoby v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Statutárním orgánem společnosti je jeden ze zakládajících společníků. Smlouvou o výkonu funkce jednatele společnosti ze dne 1. 1. 2005 mu vzniklo oprávnění jednat navenek ve všech věcech jménem podniku. [38]

Společnost je členěna na jednotlivá oddělení a její organizační struktura je liniová. Skládá ze tří stupňovitých úrovní. V nejvyšší úrovni je top management, v tomto případě zastoupený pověřeným jednatelem společnosti. Ve střední úrovni je oddělení účetnictví a personalistiky, marketingu, skladového hospodářství a výroby. Ve spodní linii jsou zaměstnanci jednotlivých oddělení. [38]

Společnost je certifikována normami ISO 9001:2008 a ISO 14001:2010. Certifikace byla učiněna společností United Registrar of Systems, která je v České republice zastoupena společností URS Certifikace United Registrar of Systems Czech, s. r. o. a sídlí v Praze. [28]

Dodržování zásad systému zajišťování kvality a environmentálního managementu je pro organizaci prioritou. Certifikáty jsou k dispozici a k nahlédnutí v administrativě jednatele společnosti. [39] [40]

Samostatným oddělením systému řízení jakosti organizace nedisponuje, jednotlivé dílčí aktivity managementu kvality jsou rozděleny mezi oddělení výroby a oddělení marketingu. Osobou zodpovědnou za management environmentální je vedoucí oddělení vývoje a výzkumu, osobou zodpovědnou za management jakosti je vedoucí výroby. Metrologií a kontrolou jakosti výrobků je pověřený zástupce vedoucího výroby. Zadáváním auditů externích i interních a veškerými záležitostmi týkajícími se certifikace ISO 9001 a 14001 se zabývá sám jednatel společnosti. [38]

Informace o členech jednotlivých oddělení a o vztazích podřízenosti a nadřízenosti zaměstnanců firmy je zobrazena v **Příloze C**.

4.1.2 Předmět činnosti organizace

Společnost BOGREL má jako předmět podnikání uvedeny tyto činnosti:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. [29]

Registr ekonomických subjektů uvádí v údajích společnosti BOGREL tyto klasifikace ekonomických činností CZ-NACE:

- výroba mýdel a detergentů, čisticích a lešticích prostředků;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- rozmnožování nahaných nosičů;
- výroba základních chemických látek, hnojiv a dusíkatých sloučenin, plastů a syntetického kaučuku v primárních formách;
- výroba parfémů a toaletních přípravků;
- nesespecializovaný velkoobchod;
- vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti;
- účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství;
- reklamní činnosti. [30]

V současné době se organizace věnuje pouze výrobě drogistických výrobků, kosmetiky a hnojiv. Jak bylo uvedeno v podkapitole 4.1.

Odběratelé

Prodej výrobků je ve společnosti BOGREL realizován pouze formou elektronického obchodu. Zájemce o nákup zboží tak může učinit objednávku pouze prostřednictvím e-shopu. Zpracování objednávek od zákazníků probíhá automatickým objednávkovým systémem AMOS. Okruh svých klientů si organizace udržuje různými akcemi nebo bonusovým programem. Odběrateli jsou fyzické i právnické osoby. V případě právnických osob se většinou jedná o malé podniky nebo mikropodniky, jako jsou restaurace, hotely, penziony apod. V areálu společnosti se nachází jedna podniková prodejna, kde je také možnost nákupu produktů, případně prohlédnutí nabízeného zboží. [47]

Dodavatelé

K výrobě svých produktů společnost nakupuje suroviny a materiál od stálých a zkušeností prověřených dodavatelů. Základní myšlenkou a cílem organizace je podporovat dodavatele zejména z České republiky, a tím udržovat zdravé podnikatelské prostředí v tuzemsku. Seznam pravidelných obchodních partnerů je k dispozici k nahlédnutí v administrativě jednatele společnosti. [47]

4.1.3 Současné úspěchy společnosti, vize budoucnosti

V oblasti reorganizace skladovacích prostor pokračuje podnik ve vylepšování podmínek ke skladování nakoupených surovin a zároveň i produktů vlastní výroby. Urychlit a zefektivnit dopravu ke spotřebiteli nebo i v rámci přepravy surovin do výroby je pro společnost BOGREL strategií na rok 2016. V minulém roce došlo k transformaci logistických procesů uvnitř organizace a byla dokončena investice a modernizace softwaru. Byl zprovozněn podnikový informační systém ALTEC, který se kromě plánování zdrojů a produkce podílí i na řízení kvality v organizaci. Dochází k úspěšnému vývoji a prodeji nových produktů. Cílem organizace je i nadále vyrábět výrobky s co nejvíce účinnými složkami a s co nejmenším dopadem na životní prostředí. [38]

Pokud podnik splňuje kritéria MSP, může mít užitek i v rámci Evropské unie, a to např. v podobě snížení nákladů nebo nižšího množství nároků při plnění právních nařízení EU

nebo může získávat finanční dotace z programů na podporu podnikání jak od České republiky, tak od EU. Jedná se zejména o podporu konkurenceschopnosti a inovací nebo financování výzkumu. [31]

V roce 2014 bylo podpořeno celkem 11 168 projektů MSP v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Byly poskytnuty dotace, úvěry a záruky ve výši celkem 2,191 mil. EUR, což v celkovém podílu na poskytnutých dotacích pro MSP a velké podniky činilo 87,2 %. Celkový přehled podpory MSP lze najít ve „Zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014“ [27].

I společnost BOGREL čerpala v roce 2014 finanční podporu z operačních programů EU. S projektem „Rozšíření funkcionalit ICT Infrastruktury“ se zapojila do Operačního programu Podnikání a inovace a čerpala dotaci ve výši 1,325 mil. Kč. S projektem „Vzdělávejte se pro růst v kraji Jihomoravském“ se zapojila do Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a čerpala dotaci ve výši 201 tis. Kč. [38]

Strategie společnosti

Společnost BOGREL založila své marketingové pojetí výrobku na povědomí o bezpečných produktech, které nejsou škodlivé k životnímu prostředí. Skupina odběratelů je velice specifická, jasně vymezená a relativně stabilní. Strategií firmy i nadále zůstává výroba kvalitních českých výrobků z domácích surovin. Realizované inovace v oblasti marketingové komunikace napomáhají lepší dosažitelnosti a dostupnosti nabízených produktů. Podstatnou je pro organizaci propojení se zákazníkem. Její klientské centrum denně odbavuje mnoho dotazů a podnětů, v některých případech i reklamací. Vizí budoucnosti je pro společnost udržet si stabilní pozici na trhu, obhájit své dobré jméno na konkurenčních trzích a zachovat si důvěru a maximální spokojenost zákazníka. [38]

4.1.4 Cíle a politika jakosti v BOGREL

Certifikace normou ISO 9001 a ISO 14001 podmiňuje vytvoření určitých požadavků na dokumentaci. Příručka kvality by měla obsahovat jisté zásadní dokumenty (viz podkapitola 3.1.2). V případě společnosti BOGREL se jedná o tyto dokumenty:

- Příručka jakosti;
- Cíle a politika jakosti;
- Politika EMS;

- Politika jakosti (v rámci jednotlivých let);
- Systém EMS – programy a cíle (v rámci jednotlivých let). [38]

Cíle a politika jakosti

Staví na základních zásadách managementu jakosti (viz podkapitola 1.2.3).

„Společnost BOGREL, s. r. o., přijímá plnou zodpovědnost za uplatňování zásad cílů a politiky jakosti. Považuje za svou prioritní povinnost poskytnutí všech nezbytných zdrojů informačních, finančních, materiálních i personálních tak, aby zabezpečila vyšší účinnost a efektivnost řízení podnikových procesů. Jejím nejvyšším cílem je spokojený zákazník a všechny zainteresované strany.“ [42, s. 1]

V dalším textu „Cílů a politiky jakosti“ jsou jednotlivě a podrobně rozepsány všechny zásady managementu jakosti již popsané v podkapitole 1.2.3.

Politika EMS

„Společnost BOGREL, s. r. o., se zavazuje k neustálému zlepšování a k trvalé ochraně životního prostředí. Tohoto cíle hodlá dosáhnout dodržováním všech platných legislativních nařízení a svým zodpovědným chováním. I nadále bude konat všechny kroky nezbytné k realizaci těchto následujících zásad:

- *šetřit všechny přírodní zdroje, zejména pitnou vodu a elektrickou energii, recyklovat odpad;*
- *podílet se na ochraně životního prostředí při všech činnostech a snižovat riziko environmentálních škod;*
- *dodržovat preventivní opatření k ochraně zdraví všech obyvatel v okolí podniku a svých podřízených, i k ochraně životního prostředí;*
- *dodržovat veškerou platnou legislativu v oblasti environmentálního managementu;*
- *trvalou osvětou a motivací zvyšovat informovanost všech svých zaměstnanců o environmentálních pravidlech společnosti;*
- *i nadále produkovat výrobky šetrné k životnímu prostředí, stálým výzkumem tuto aktivitu zdokonalovat;*
- *využívat pro výrobu svých produktů materiály a suroviny co nejvyšších kvalit, které jsou zároveň z environmentálního hlediska vyhovující.“* [44, s. 1-2]

Politika jakosti pro rok 2015

Byla zpracována top managementem společnosti spolu s vedoucími jednotlivých oddělení. Osnova dokumentu byla čerpána z dokumentu „Příklad cílů jakosti na rok 200x“ [32] a následně upravena dle potřeb organizace. V dalším textu se společnost zavazuje neustále rozšiřovat svůj sortiment výrobků a tím rozšiřovat okruh svých zákazníků, zavazuje se k udržení ekonomické stability a splnění svého hospodářského záměru. Svou činnost i nadále hodlá konat v souladu s Cíli a politikou jakosti. Zároveň se zavazuje ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. [43]

Tabulka 5: Výňatek z dokumentu Politika jakosti pro rok 2015

	Cíl Jakosti	Odpovědnost za sledování	Monitoring			Měřitelný parametr
			začátek	četnost	ukončení	
	V oblasti kvality výrobků snížit interní zmetkovitost výrobků	Vedoucí výroby	1/2015	rok	12/2015	% zmetků
	U zavedených výrobků snížit počet reklamací ve srovnání s rokem 2014	Zástupce vedoucího výroby	1/2015	rok	12/2015	podíl reklamací
Kvalita	Neustále zlepšovat povědomí všech zaměstnanců ve vztahu k politice a cílům jakosti společnosti	Vedoucí výroby	1/2015	rok	Trvale	Plán vzdělávání
	Zajistit spokojenost zákazníků	Vedoucí všech oddělení	1/2015	rok	Trvale	Hodnocení spokojenosti
	Obhájit certifikaci ISO 9001 a ISO 14001	Vedoucí všech oddělení	1/2015	03/2015	12/2015	Obnovení certifikátu

Zdroj: vlastní zpracování dle [43]

Systém EMS – Programy a cíle pro rok 2015

Společnost BOGREL považuje i nadále za prioritu dodržovat jednotlivá pravidla Politiky EMS z roku 2011. Dalšími cíli pro rok 2015 jsou:

- rozšiřovat povědomí zaměstnanců o důležitosti dodržování zásad pravidel ochrany životního prostředí;
- i nadále vyrábět své produkty z co nejšetrnějších surovin;
- zlepšit logistické procesy společnosti a tím snižovat spotřebu pohonných hmot, což vede také ke zlepšení kvality životního prostředí;
- zlepšit kontrolu kvality odpadních vod z výrobních procesů společnosti a i nadále předcházet environmentální havárii;
- soustavně se efektivně podílet na snížení spotřeby pitné vody a elektrické energie;
- recyklovat komunální odpad i odpad z provozu. [45]

Termíny a způsoby kontrol těchto cílů, odpovědnost konkrétních zaměstnanců za sledování a dodržování jsou uvedeny v dokumentu „Systém EMS – Programy a cíle pro rok 2015“ [45].

Příručka jakosti společnosti BOGREL bude popsána v kapitole 5.

4.1.5 Okolní vlivy podniku

Pokud chce podnik uspět na konkurenčním trhu, musí respektovat i okolní vlivy, které na něj působí, ale nelze je ovlivnit. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické. Je možné učinit taková preventivní opatření, kterými se firma bude snažit zmírňovat rizika jednotlivých vlivů. Realizaci těchto opatření by měla být pověřena vždy konkrétní osoba, v případě níže popisované analýzy sledovaného podniku je pověřená osoba uvedena vždy v závorce za konkrétním vlivem. Seznam opatření – analýza vnějšího okolí podniku je k dispozici k nahlédnutí v administrativě jednatele společnosti v dokumentu „Seznam opatření – analýza vnějšího okolí podniku“. [10] [46]

Tabulka 6: Okolní vlivy podniku BOGREL

Vlivy sociální	Vlivy politické	Vlivy technologické	Vlivy ekonomické	Vlivy ekologické
<ul style="list-style-type: none"> –přístup k práci (oddělení personalistiky) –klesající úroveň vzdělání (oddělení personalistiky) –osobní přístup k ekologii (oddělení personalistiky) 	<ul style="list-style-type: none"> –prostředí EU (oddělení účetnictví) –právo pracovní (oddělení personalistiky) –ochrana spotřebitele (vedoucí výroby) 	<ul style="list-style-type: none"> –novinky ve výzkumu a vědě (vedoucí oddělení vývoje a výzkumu) –patentová ochrana a nové objevy (vedoucí oddělení vývoje a výzkumu) 	<ul style="list-style-type: none"> –inlace a úrokové sazby (oddělení účetnictví) –ochrana životního prostředí – normy ISO (vedoucí výroby) –daňová zátěž (oddělení účetnictví) 	<ul style="list-style-type: none"> –výroba z kvalitních surovin (zástupce vedoucího výroby) –legislativa k ochraně ŽP (jednatel) –správné výrobní postupy (vedoucí výroby)

Zdroj: vlastní zpracování

V současném moderním pojetí je dobré také přihlížet k dalšímu významnému vlivu, a tím je vliv ekologický. Zejména u společnosti, která se zabývá výrobou drogerie, která je šetrná k životnímu prostředí, je tento vliv velice zásadní. Tato analýza byla učiněna na základě šetření a osobního průzkumu mezi zodpovědnými pracovníky jednotlivých oddělení společnosti.

Každý z výše uvedených vlivů působí určitým způsobem na chod organizace. Přístup zaměstnanců k pracovním výkonům nebo jejich vnímání ochrany životního prostředí jistě ovlivní chod podniku. Ať již z důvodu nízké produktivity práce nebo nadměrného plýtvání dostupných zdrojů a surovin. Klesající úroveň vzdělanosti lze považovat za

zásadní problém. V souvislosti s nastavením pravidel norem ISO je důležité neustále zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a jejich motivaci k přesnému dodržování stanovených postupů a hodnot jakosti. Novinky ve výzkumu a vědě mohou mít pozitivní vliv na úsporu nákladů. Pokud v nových technologiích vznikne takový postup výroby, který zároveň udrží účinnost vyráběného produktu, ale také sníží výrobní náklady, bude mít z takové situace organizace jistě finanční prospěch. Politické vlivy ovlivňují zásadně chod organizace. Možnost čerpání dotací z fondů EU bývá pozitivním přínosem pro podnik. Naopak daňová zátěž nebo inflace jsou jistě ekonomické vlivy, které mají mnohdy negativní vliv na hospodaření podniku. Ekologické vlivy jsou v celkovém pojetí také důležité. Výroba kvalitních produktů je přímo závislá na jakosti použitých vstupních surovin. Kvalitní materiály bývají často více finančně nákladné než suroviny běžného standardu, což také ovlivní výslednou hodnotu produktu.

4.1.6 Popis ekonomické situace organizace

Z dokumentu „Cíle a politika jakosti“ (viz podkapitola 4.1.4) vyplývá, že společnost je zavázána poskytovat všechny nezbytné zdroje jak informační, tak materiální, personální a finanční pro dosažení spokojenosti zákazníka i ostatních zainteresovaných stran. V následujícím hodnocení ekonomických údajů bude proveden finanční rozbor analyzované společnosti.

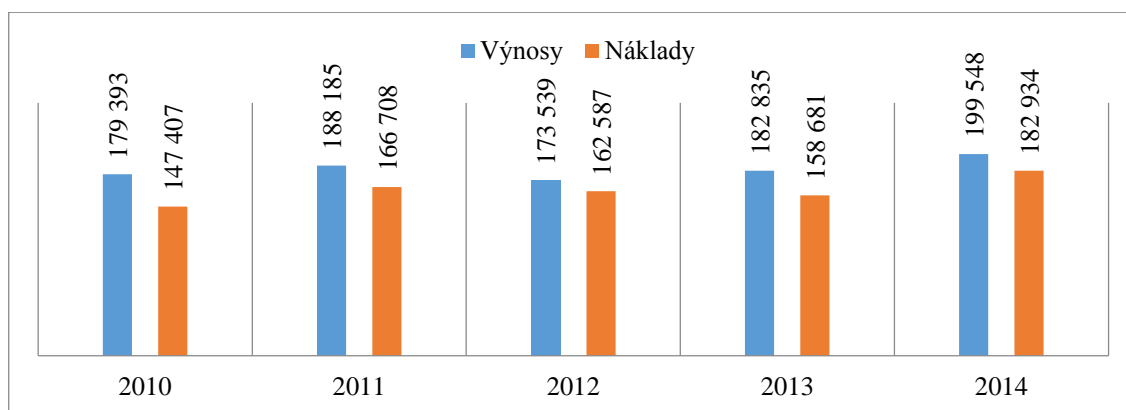
Ekonomické údaje

Tabulka 7: Vývoj výnosů a nákladů (v tis. Kč) v letech 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy	179 393	188 185	173 539	182 835	199 548
Náklady	147 407	166 708	162 587	158 681	182 934

Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

Graf 3: Vývoj výnosů a nákladů (v tis. Kč) v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

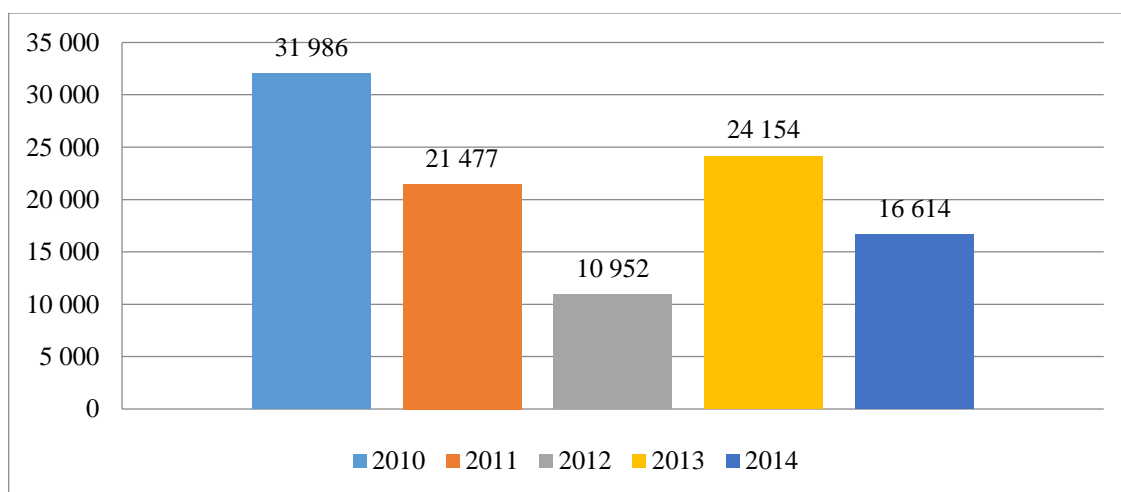
Jak lze již ze základních informací o vývoji hodnot celkových výnosů a celkových nákladů za sledované období sdělit, výše jejich sumarizací má relativně stoupající tendenci. Ani v jednom ze sledovaných let nedošlo k situaci, že by hodnoty celkové výše nákladů překročily hodnotu celkové výše výnosů. Rok 2014 byl z tohoto hlediska doposud nejpříznivějším.

Tabulka 8: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění (v tis. Kč) v letech 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek hospodaření (po zdanění)	31 986	21 477	10 952	24 154	16 614

Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění (v tis. Kč) v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

Co se týče hospodářského výsledku, byl **rok 2010** pro společnost za celé sledované období nejpříznivější. Došlo k investici do infrastruktury společnosti. Bylo nakoupeno plnicí a uzavírací zařízení (automat), které usnadnilo plnění lahví produkty společnosti. Tato činnost dříve probíhala manuálně, což byla zdlouhavá záležitost. Dále byl zakoupen etiketovací stroj a byl zaveden komplexní manažerský informační systém společnosti, který přispěl k větší efektivitě vyskladňování a uskladňování zásob, což příznivě ovlivnilo efektivitu práce. [38]

V **roce 2011** pokračovala realizace zvyšování efektivity výrobního cyklu. Bylo zakoupeno skartovací, páskovací a balicí zařízení a vakuový homogenizátor, který přispěl k větší kvalitě procesu výroby kosmetických výrobků. [38]

Rok 2012 byl, co se týče hospodářského výsledku nejslabším. Společnost i nadále pokračovala v modernizaci svého výrobního zařízení. Byl zakoupen pertlovací stroj, mrazicí box a plnička vzorků. Zejména mrazicí box přispěl velice pozitivně k bezproblémovému uchování výrobních surovin v letním období. [38]

V **roce 2013** došlo opět k navýšení hospodářského výsledku. Stal se tak druhým nejvyšším ve sledovaném období. Nastala investice do SW vybavení společnosti. Byl změněn vzhled webových stránek a došlo k vylepšení virtuálních funkcí interaktivního katalogu. [38]

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že hospodaření podniku je na velice dobré úrovni. V **roce 2014** sice hospodářský výsledek oproti minulému roku radikálně poklesl, ale i přesto činil 16,614 mil. Kč. Organizace nedisponuje žádným finančním leasingem, ani jinými dlouhodobými závazky. V rámci operačních programů EU došlo k čerpání dotací ve výši celkem 1,526 mil. Kč (viz podkapitola 4.1.3) a tím zároveň k docílení vyšší kvality ICT infrastruktury. To přispělo k lepší pozici organizace na konkurenčním trhu. Ve jmenovaném roce společnost BOGREL zaměstnávala průměrně 47 zaměstnanců s osobními náklady celkem 17,128 mil. Kč. [38]

Analýza ekonomických ukazatelů

Rentabilita

Rentabilita představuje ukazatel, který měří poměr konečného efektu podnikatelské činnosti ke srovnávací základně, tedy např. k aktivům, tržbám nebo vlastnímu kapitálu. [38]

„Rentabilita či také výnosnost je finančním ukazatelem, který nám říká, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které nám plynou z našich aktivit, a mezi finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity dedikovali. Rentabilita je tak často užívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu z firmy vyloučit, anebo naopak, v případě business plánů, na jakou aktivitu se v budoucnu zaměřit.“ [35, online, cit. 2016-04-23]

ROA = hospodářský výsledek před zdaněním a úroky (EBIT) / aktiva

ROE = hospodářský výsledek po zdanění (EAT) / vlastní kapitál

ROSNP = hospodářský výsledek po zdanění (EAT) / celkové tržby

ROSEBIT = hospodářský výsledek před zdaněním a úroky (EBIT) / celkové tržby

Tabulka 9: Ukazatele rentability (v %) v letech 2010-2014

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	53,10	26,57	13,00	23,01	17,20
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	55,01	26,97	12,09	21,05	15,50
Rentabilita tržeb z čistého zisku (ROSNP)	17,92	11,47	6,40	13,24	8,43
Rentabilita tržeb z EBITu (ROSEBIT)	22,44	14,23	7,89	16,38	10,43

Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

Výsledek ukazatele **ROA** má vypovídací hodnotu o tom, jakou výši zisku je organizace schopna vygenerovat z dostupné hodnoty aktiv. V tomto měřítku byl pro společnost BOGREL nejúspěšnějším rok 2010, rok 2014 byl druhým nejslabším. Výsledek ukazatele **ROE** má velice podobnou vypovídací schopnost. Sděluje společnosti informaci o tom, jakou výši zisku je schopna vytvořit z dostupné hodnoty vlastního kapitálu. Hodnocení jednotlivých sledovaných období bylo stejné jako u předchozího ukazatele. Pokud budou porovnávány oba předchozí ukazatele lze konstatovat, že ukazatel ROA nemá bez větší informovanosti o způsobech financování organizace významnější vypovídací schopnost, naopak ukazatel ROE se efektivně využívá i v případech benchmarkingu. Poslední ukazatel **ROS**, se také nazývá celkovou faktickou marží podniku. Vypovídá o tom, kolik na jednu korunu tržeb připadne zisku. Z tohoto hlediska byl opět nejpříznivějším rok 2010, rok 2014 byl druhým nejslabším. [35]

Likvidita

Poměrovým ukazatelem, který má za cíl informovat o schopnostech podniku hradit své závazky za užití peněžních prostředků nebo ukazatelem, který informuje o schopnostech ekonomických subjektů v kratším čase transformovat hodnocená aktiva v prostředky peněžní je likvidita. [36]

Likvidita je tím větší, čím je kratší doba přeměny tohoto aktiva na peněžní prostředky. Neboli čím větší ukazatel, tím vyšší je pravděpodobnost udržení platební schopnosti společnosti. [38]

Likvidita běžná = *oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry)*

Likvidita pohotová = *(krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek) / (krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry)*

Likvidita hotovostní = *krátkodobý finanční majetek / (krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry)*

Tabulka 10: Ukazatele likvidity v letech 2010-2014

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
Likvidita běžná	4,35	5,52	11,47	9,96	12,79
Likvidita pohotová	1,73	0,92	3,24	3,41	1,21
Likvidita hotovostní	1,37	0,64	2,41	3,18	0,96

Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

Likvidita běžná sděluje tazateli informaci o skutečnosti, kolikrát bude organizace schopna uspokojit pohledávky každého věřitele, pokud transformuje všechny části svých oběžných aktiv v prostředky peněžní. Nejpříznivějším rokem v hodnoceném období byl rok 2014. **Pohotová likvidita** má podobnou vypovídací schopnost, pouze jsou ze sledovaných dat vyloučeny zásoby, a to z důvodu nepostradatelnosti pro chod organizace. Z tohoto hlediska byl nejpříznivějším rokem 2013. **Likvidita hotovostní** je vyjádřením okamžité schopnosti podniku splatit každý svůj krátkodobý závazek. A to za použití hotovosti na běžných účtech podniku, v pokladnách nebo v uložených v krátkodobých cenných papírech (šecích, směnkách aj.). V rámci těchto hodnocených kritérií byl opět nejúspěšnějším rokem 2013. [36]

4.1.7 SWOT analýza

V kontextu předchozích zjištění a na základě poskytnutých informací od jednatele společnosti bylo možno provést analýzu silných a slabých stránek společnosti a také jejich příležitostí a ohrožení. Výčet slabých a silných stránek vychází z analýzy vnitřní. Ohrožení a příležitosti jsou kombinací analýzy vnitřní a vnější. [10]

Tabulka 11: SWOT analýza společnosti BOGREL

Silné stránky: <ul style="list-style-type: none">– certifikace ISO 9001 a 14001– specifické a kvalitní výrobky– finanční stabilita– dobré vztahy s dodavateli i odběrateli– rychlost a pružnost vyřízení reklamací– pravidelnost prováděných auditů	Příležitosti: <ul style="list-style-type: none">– nové výrobní postupy– zavedení IMS– rozšíření sortimentu– oslovení nových okruhů zákazníků– aktivity zaměřené na důležité cílové skupiny– šíření lepšího povědomí zaměstnanců o EMS
Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none">– málo známé povědomí o firmě a její značce– slabá pozice na trhu– nepropracovaný věrnostní program– hodnota % neshodných výrobků– nižší kvalifikovanost zaměstnanců– absence OHSAS 18001 a IMS– nízká míra exportu výrobků do zahraničí, vzhledem k umístění podniku– umístění podniku v malém městě, zaměstnanci musí dojíždět do zaměstnání	Ohrožení: <ul style="list-style-type: none">– daňová reforma, kontrolní hlášení DPH– dodatečné náklady– časté legislativní změny– příchod konkurence– vyšší nároky spotřebitelů– zvyšování cen vstupních surovin

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto údajů, které považuje organizace spolu s vyhodnocením okolních vlivů podniku za zásadní, lze přistoupit k návrhům změn v oblasti systému řízení jakosti, které budou učiněny v kapitole č. 7 bakalářské práce.

4.2 Specifika kvality v malé organizaci

System řízení jakosti je ve společnosti BOGREL regulován zejména dodržováním standardů norem ISO 9001 a ISO 14001. Dodržování pravidel bezpečnosti ochrany a zdraví při práci se řídí platnou legislativou České republiky. Certifikací ISO agenda BOZP ošetřena není.

Společnost trvá na dodržování legislativních pravidel a na pečlivém zachování správných technologických postupů v každé fázi výrobního procesu. Od fáze předvýrobní (správná volba a nákup vstupních surovin), přes fázi výrobní (míchání produktů, parfemace a stáčení) až do fáze odbytové (balení, distribuce na sklad a poté cesta k zákazníkovi). Ve snaze docílit kvalitních výrobků organizace často zapomíná také na prezentaci své značky, což celkovému pojetí kvality nesvědčí. Je zde slabé povědomí ze strany potencionálních zákazníků.

Tabulka 12: Specifika kvality ve společnosti BOGREL

Specifika kvality ve společnosti BOGREL
– postavení organizační struktury společnosti je založené na malém rozdělení kompetencí, z důvodu většího počtu zaměstnanců delší doba od pokynů nadřízených ke splnění úkolu, jeden vedoucí zaměstnanec vykonává více funkcí, na hranici efektivity
– malé povědomí podřízených o dodržování pravidel BOZP
– nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, vyšší věková skupina zaměstnanců
– nízká možnost realizace podřízených pracovníků, inovace výhradně v rukou vedení společnosti
– tlak vedení na zvyšování exportu výrobků do zahraničí (vzhledem k umístění podniku), vyšší nároky na jakost a na garanci jakosti
– prodej formou elektronického obchodování, kratší cesta k zákazníkovi, lepší komunikace, podnik má k odběrateli blíže
– ze strany kupujících a také ze strany legislativy kladen velký důraz na ochranu životního prostředí, na kvalitu a na spokojenost s produktem
– eventualita čerpání finanční pomoci realizované státním rozpočtem ČR (agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest)
– společnost účinně využívá možnost čerpání dotací z operačních programů EU
– vzhledem k vyšší hodnotě použitých surovin relativně vysoká cena výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Motivy zavádění norem ISO 9001 a 14001

K zavedení standardů norem ISO 9001 a ISO 14001 přistoupila společnost BOGREL postupně. V roce 2008 byla aplikována certifikace normy ČSN EN ISO 9001:2008 a v roce 2010 došlo k implementaci normy ČSN EN ISO 14001:2010. Dodržování kvality je pro provoz jakékoliv společnosti důležité. Není podstatné, zda je tato myšlenka činěna formou norem nebo pouze intuitivním rozhodováním. Spokojený zákazník je důležitý pro každou každý ekonomický subjekt. Pokud dochází k nespokojenosti s výrobky či poskytovanými službami, zákazník je bytost velice citlivá a vnímavá. Důvěra v produkt se lehko ztrácí, bohužel pak těžko získává zpět. V takovém případě většinou dochází k tomu, že se spotřebitel obrátí na konkurenci. Snižují se tržby,

následně i zisk. Ve většině případů dochází také ke snížení firemního renomé. Proces získání certifikátu ISO představuje pro podnik jak časovou, tak i finanční náročnost. Důvodem certifikace je většinou nastolení jakéhosi řádu v podniku. Stanovení zásadních pravidel, která hodlá organizace dodržovat. Zároveň i snaha o dosažení vyšších výkonností podniku. Certifikáty ISO mají dobrou vypovídací schopnost i na úrovni odběratel – dodavatel. Pokud má podnik na výběr z více potenciálních dodavatelů, jistě si vybere takového, který sám uplatňuje certifikaci ISO. Takový dodavatel je pro organizaci zárukou kvality a vizí kvalitního výsledného produktu. Pro společnost, která se zabývá výrobou drogerie šetrné k životnímu prostředí, je takový přístup zásadní. Z opačného hlediska je ovšem tato myšlenka také důležitá. V dnešní době, kdy se na trhu drogistických výrobků a kosmetiky nachází nepřehledné množství druhů a značek, i spotřebitel přihlíží k těmto signálům. Pokud si zákazník hodlá koupit výrobek, který již svou marketingovou strategií sděluje, že je šetrný k životnímu prostředí, je velice na místě mu sdělit, že výrobce zároveň disponuje certifikáty ISO 9001 a ISO 14001. Pro kupujícího je to signál ke zjištění, že výrobce dodržuje zásadní pravidla managementu jakosti i standardy přispívající k ochraně životního prostředí.

4.2.2 Postup certifikace ISO, vyčíslení nákladů

Jak již bylo zmíněno dříve (viz podkapitola 4.1.1), certifikace ISO byla učiněna společností United Registrar of Systems, která je v České republice zastoupena společností URS Certifikace United Registrar of Systems Czech, s. r. o., a sídlí v Praze. Jedná se o jednu z mnoha certifikačních společností v České republice. Postupně, v řádu několika let, došlo v organizaci k certifikaci ISO 9001 i ISO 14001, pro potřebu bakalářské práce bude popsán proces certifikace ISO 9001. [47]

Celý proces proběhl v následujících fázích:

- zaslání přihlášky;
- úvodní setkání se zástupcem společnosti URS;
- interní audit;
- externí audit. [47]

Při úvodním setkání se zástupcem společnosti URS byly předloženy doklady, které prošly šetřením neshod (interní audit). Cílem interního auditu je zjistit skutečnosti, které kolidují s ustanovením norem ISO a příručkami jakosti. Nevzniká zde riziko sankcí, pouze jsou zjištěné závady oznámeny top managementu společnosti s požadavkem na

jejich odstranění. Neshody nemusí být zjištěny, ale také mohou, a to první nebo druhý stupeň neshod. Poté následuje druhá fáze auditu. V reálném čase jsou kontrolovány listiny v podniku. Kontroluje se soulad s normami ISO. V případě pozitivních zjištění následuje závěrečný proces certifikace. U společnosti BOGREL byly zjištěny závady. Jednalo se o příznivější, první stupeň neshod. Došlo k doporučení odstranění závad a certifikace proběhla do řádného konce. V případě, že by byl zjištěn druhý stupeň neshod, audit by byl ukončen. Závady by se musely odstranit a celá záležitost by se musela opakovat od začátku. Detailní postup jednotlivých fází procesu certifikace je k dispozici v administrativě jednatele společnosti. [47]

Výše celkových nákladů na certifikaci závisí na více faktorech, jsou to např. schopnosti managementu a podniku jako celku, náročnost každého jednotlivého certifikovaného procesu, množství procesů, velikost podniku, stávající stav dokumentů aj. Celý proces certifikace trval v analyzované společnosti déle než 14 měsíců a byl vysoce finančně náročný. Postup jednotlivých kroků včetně finančního vyjádření je uvedený v tabulce 13. [47]

Tabulka 13: Náklady na certifikaci ISO

	Částka (v tis. Kč)
Úhrada agentuře URS	274,25
Recertifikace	47,20
Dozorový audit	51,50
Celkem	372,95

Zdroj: vlastní zpracování dle [47]

Aplikace systému ISO do organizace není posledním nákladem, který systém managementu jakosti obnáší. Přibližně každé tři roky dochází ke kontrole ze strany certifikačního orgánu a poté je vydán nový certifikát (o obnovení certifikátu si společnost musí zažádat). Touto obnovou vzniká společnosti finanční náklad přibližně ve výši 98 700 Kč. Procesu obnovení předchází ovšem aktivity, které s ním souvisí. Jedná se zejména o přípravy manažera zodpovědného za kvalitu, v případě společnosti BOGREL vedoucího výroby. Příprava na audit trvá přibližně deset dní, samotný audit tři dny. [47]

5 Uplatnění systému managementu kvality v praxi

Procesní přístup

I ve společnosti BOGREL je praktikován procesní přístup systému řízení jakosti (viz **Příloha A**). Sledování jednotlivých procesů výroby a kontrola jejich bezchybného průběhu docílí také bezchybného produktu. Plánování, kontrola a vývoj probíhá v organizaci od nákupu surovin, přes výrobu, balení výrobků, distribuci na sklad a poté i na cestě k odběrateli. Organizace eviduje 84 procesů při výrobě svých produktů. Osobním pohovorem ve společnosti byla zaznamenána skutečnost, že většina zaměstnanců vidí jako negativum nemožnost získání informací o dosažených kvalitách výrobků. Zároveň by přivítali lepší přehlednost pravidel BOZP. [47]

Pyramida kvality

Příručka kvality je považována za vrcholový dokument systému řízení jakosti (viz podkapitola 3.1.2). Její znění je doslovným opisem normy ISO a popisuje jednotlivé fáze systému řízení jakosti, které zde již byly popsány. Příručka jakosti společnosti BOGREL je ve dvou vyhotoveních. Řízená příručka jakosti je určena pro potřeby jednatele a vedoucích všech oddělení. Neřízená příručka jakosti je k dispozici všem významným odběratelům. [41]

Vedoucí provozu jako manažer jakosti navíc zodpovídá za schválení dokumentů, jejich rozšíření po provozu, srozumitelnost a pochopení listin, jejich aktualizaci a znemožnění používání již neplatných výtisků. [47]

Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a manažerem jakosti lze konstatovat, že systematičnost dokumentů řízení jakosti je výhodou zejména:

- dokumenty 1. úrovně oficiálně zřetelně vyjadřují postoje a vize organizace;
- v evidenci každého kroku procesu a možnosti jeho následného dohledání;
- v případě neoprávněné reklamace od zákazníka, může podnik doložit faktickými podklady opak tvrzení (elektronické obchodování je v tomto ohledu handicapem; již v minulosti se vyskytly situace, kdy zákazník tvrdil, že objednané zboží obdržel v menším množství apod.);
- v schopnosti doložit pravidelné vzdělávání pracovníků. [47]

Obrázek 6: Příručka jakosti společnosti BOGREL



Zdroj: vlastní zpracování dle [41]

5.1 Odpovědnost vedení

Vedení společnosti v čele s jednatelem je důsledně zapojeno do systému managementu kvality. Pro management organizace je zřejmá jeho povinnost efektivně uplatňovat jednotlivé kroky managementu jakosti v každé části výrobního procesu. Považuje za zásadní všechna přání zákazníků i ostatních zainteresovaných stran. Důležité je správné pochopení těchto potřeb, aby bylo docíleno příznivých výsledků. Z případných nedostatků čerpá zkušenosti pro příští kladný výsledek. [41]

Strategie vrcholového managementu společnosti BOGREL byla rozdělena do jednotlivých dílčích etap:

- vybudovat systém managementu kvality (strategii a vizi);
- předvídat budoucí rozvoj oboru, ekonomické tendence a legislativní změny;
- seznámit podřízené s vybudovaným systémem (školení, debaty, nepřetržité budování dobrého povědomí zaměstnanců);
- analýza konkurence ze stejného oboru;
- zaměřit se na potřeby kupujících a všech zainteresovaných stran;
- vyhotovit „Cíle a politiku jakosti“ a každoročně novou aktualizovanou „Politiku jakosti“;

- aplikovat PDCA plánování v jednotlivých procesech podniku (viz podkapitola 1.2.3);
- rozhodnout o rozdělení pravomocí, povinností a vyhotovit strategii komunikace;
- zajišťovat pravidelné přezkoumání systému a doporučení případných vylepšení. [41]

V organizaci proběhlo dotazníkové šetření a bylo zjištěno, že 95 % podřízených má dobré povědomí o „Politice kvality na rok 2015“ a 81 % z celkového počtu podřízených je důkladně seznámeno se systémem managementu jakosti. [47]

5.2 Management zdrojů

Za své zásadní zdroje považuje společnost BOGREL zejména své podřízené, pracovní prostředí a infrastrukturu nezbytnou k výrobě svých výrobků.

Tabulka 14: Zdroje nezbytné k dosažení jakosti v podniku BOGREL

Podřízení zaměstnanci	– k docílení vyšších kvalit výrobků: neustálé rozšiřování kvalifikovanosti podřízených, jejich odborná vzdělanost, praxe, motivace
Pracovní prostředí	– vhodné pracovní podmínky pro dodržování kvality produkce, zajištění spokojeného a produktivního zaměstnance
Infrastruktura k výrobě výrobků	– zařízení: SW a HW vybavení, výrobní linky, stáčecí mechaniky, webové stránky podniku – budovy: výrobní hala, skladovací prostory

Zdroj: vlastní zpracování dle [41]

Společnost BOGREL vynakládá značné úsilí na zvyšování kvalifikovanosti svých zaměstnanců. Ti absolvují různá školení a kurzy. Organizace dohlíží na udržování jejich získaných osvědčení. V rámci zlepšování pracovních podmínek společnost BOGREL realizovala renovaci jídelny, toalet a sprch. V létě je na náklady podniku zajištěn pitný režim dělníků, v rámci BOZP se zajišťují ochranné pracovní pomůcky a dodržují limity prachu a hluku. V administrativní části organizace byla nainstalována klimatizace. Rozsáhlou finanční zátěží bylo pro společnost pořízení nové části infrastruktury (viz podkapitola 4.1.6). Zařízení byla ve výrobním procesu již delší dobu, náklady na údržbu se zvyšovaly, proto vedení managementu rozhodlo o částečné modernizaci strojů a zařízení. [47]

5.3 Realizace produktu

Produkt je v případě společnosti BOGREL výroba hnojiv, avivážních a pracích přípravků, prostředků na mytí nádobí a na úklid domácnosti, kosmetických přípravků a prostředků na čištění aut. K realizaci tohoto produktu a k dosažení jeho vysoké jakosti a zároveň nezávadnosti pro životní prostředí přistupuje společnost zodpovědně. Na základě standardů „Příručky jakosti“ se zaměřuje na cíl jakosti, požadavky na produkt, procesy, monitoring hodnot pro výsledný produkt, metrologii produktu a následnou dokumentaci. Nákup vstupních zdrojů se nezakládá na přesně stanovených pravidlech a postupech, jedná se většinou na základě předchozích zkušeností nebo intuitivně. Seznam dodavatelských partnerů se odvíjí od standardů norem ISO a je k dispozici v administrativě jednatele společnosti, jak bylo uvedeno v podkapitole 4.1.2. Požadavky na produkt jsou jasně vymezeny v technických normách společnosti. [41] [47]

Realizace produktu probíhá v těchto krocích:

- plánování a realizace (důležitá je provázanost jednotlivých procesů, nákup vstupních zdrojů);
- procesy týkající se kupujícího (zajištění požadavků zákazníka a jejich přezkoumání, platná legislativa, efektivní komunikování se zákazníkem);
- návrh, vývoj a nákup (stanovení typu vstupních surovin, podpora činnosti oddělení výzkumu a vývoje včetně validace jejich návrhů);
- výroba a řízení měřicích (monitorovacích) zařízení. [24] [47]

V případě procesů týkajících se zákazníka je společnost velmi dobře zapojená. Došlo k inovativním změnám v oblasti marketingových aktivit. Pro zjištění potřeby zákazníka a lepšímu výběru produktů společnosti rozšířila organizace interaktivní katalog, množství reklamních aktivit, propojení se sociálními sítěmi a chod svých webových stránek (zde je možnost stálého on-line připojení a okamžité komunikace se zaměstnanci obchodního oddělení podniku). [47]

„Aby byla zajištěna spokojenost zákazníků a jiných zainteresovaných stran, má management stanovit a uplatňovat efektivní a účinné měřicí a monitorovací procesy, včetně metod a přístrojů pro ověřování a validaci produktů a procesů. Mezi tyto procesy patří průzkumy, simulace a jiné měřicí a monitorovací činnosti.“ [24, s. 59]

Ve společnosti BOGREL je kvalita výsledného produktu měřena dvěma způsoby. Měřidly informativními a měřidly pracovními. Informativní měřidla jsou určena pro denní užívání, nepodléhají povinnosti pravidelné kalibrace, ale zároveň jejich hodnoty nemohou být použity pro výsledný protokol a konečný produkt. Jedná se o měřidla určená pouze k informativní funkci a k udržování jakosti produktu v průběhu výroby. Druhým typem měřicí techniky jsou měřidla pracovní. Ta podléhají kalibraci. Pravidelné termíny kalibrací určuje manažer jakosti, v případě analyzované společnosti vedoucí výroby. Tato měřidla ovlivňují kvalitu konečného produktu. [47]

5.4 Měření, analýza a zlepšování

Jak je celý systém managementu jakosti efektivní, lze posoudit na základě spokojenosti zákazníků a ekonomických ukazatelů. Pro organizaci je důležitá informace o množství neshodných výrobků a shoda výrobku s přijímacím kritériem. Důležité je také sdělení o každém přijatém preventivním opatření a informace o kvalitě realizovaných nápravných kroků. Efektivita každého procesu je vyhodnocena a popsána v každoročním hodnocení manažera jakosti (v případě analyzované společnosti vedoucího výroby). Monitoring je uskutečněn jak ve fázi procesu vstupního, ale také ve fázi mezioperační nebo výstupní. Veškerá data jsou zaznamenána v evidenci „Zkušební a kontrolního plánu“. Vzniklé náklady na neshody se běžně nevyčísľují, pouze v případě škod většího rozsahu. Analýza systému managementu jakosti je prováděna na úrovni analýzy zakázek a dodavatelů, analýzy ekonomické, analýzy využívání zdrojů a výkonností procesu. [41] [47]

Realizace měření, analýzy a zlepšování probíhá v těchto krocích:

- procesy všeobecné (nutnost pro prokázání shod produktů a zajišťování shod se standardy ISO);
- procesy monitorování a měření (interní audity, zjišťování spokojenosti zákazníků, monitoring produktu a procesu);
- řízení neshodných produktů (dokumentace opatření k odstranění neshod a prevence dalšího vzniku, rozhodnutí o možnosti uvolnění, používání nebo přijetí neshodného výrobku zákazníkem);
- proces sběru a analýzy údajů (shoda s požadavkem na produkt, prevence nevhodných vstupních surovin);
- proces zlepšování (neustálá činnost zejména preventivního charakteru). [24] [47]

Tabulka 15: Způsob zjišťování spokojenosti zákazníků ve společnosti BOGREL

Produkt	Kritéria hodnocení spokojenosti zákazníků	Monitoring spokojenosti zákazníka (způsob jednání)	Způsob řešení
Drogistické zboží	zájem spotřebitelů o nabízený produkt	individuální přístup	individuální
	frekvence nákupu konkrétního produktu	zjištěný vyšší objem prodeje	konzultace s finančním oddělením
	zájem o inovace produktu, dotazy na produkt	reakce zákazníků	individuální
	v případě stažení produktu z výroby, zájem o jeho návrat do prodeje	dotazy, zájem zákazníků	jednání s vedením společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle [41]

6 Vliv systému řízení jakosti na hospodaření podniku

I přesto, že se analyzovaná společnost řadí do skupiny malých podniků, počtem svých zaměstnanců je spíše na hranici této klasifikace. Jedná se o podnik s dlouhodobě dobrým hospodářským výsledkem, s dostatkem vlastních finančních vstupů, bez závazků vůči třetím stranám a s dobrou likviditou. V porovnání s ekonomickými ukazateli v USA z měsíce ledna roku 2016, kdy se analyzovaly údaje rentability vlastního kapitálu chemického průmyslu [37], je popisovaná společnost lehce pod úrovní. V roce 2010 byla ovšem vysoce nad hodnotou těchto dat. Jako MSP čerpá dotace z operačních programů EU. Její organizační struktura je liniová. Strategie společnosti spíše intuitivní, než založená na zpracovaných metodách.

Ačkoli byl podnik založen již v roce 2003, první certifikaci ISO absolvoval v roce 2008 a další dva roky poté. Důvodem tohoto manažerského rozhodnutí byla snaha o rozšíření počtu zakázek a okruhu odběratelů. Zároveň také snaha o snazší přehlednost a záruku kvality vstupních surovin od certifikovaných dodavatelů. Nelze přesně identifikovat, zda tato implementace měla pozitivní ekonomický efekt, poněvadž finanční údaje pro zpracování bakalářské práce jsou k dispozici až od roku 2010. Na základě provedeného místního šetření a rozhovorem s jednatelem společnosti je spíše míněno, že certifikace vnesla do podniku řád a zlepšila přístup zaměstnanců k dodržování stanovených norem. Jako pozitivní v souvislosti se zavedením standardů ISO lze také hodnotit pravidelné provádění auditů bez zjištěných závad a následná obnova certifikátu ISO.

Zaměstnanec přímo pověřený řízením jakosti ve společnosti není, kompetence je rozdělena mezi mistra výroby, zástupce mistra výroby a vedoucího oddělení pro vědu a výzkum. Jednatel zastává funkci hlavního manažera (obnova certifikace, interní audity aj.). Vrcholový management organizace nemá mnoho prostoru a času ke zlepšení efektivity managementu jakosti. Z větší části řeší aktuální záležitosti vyplývající z denního chodu podniku, ale také zisk, cash-flow a dobrou likviditu.

Odběratelé a dodavatelé jsou dle sdělení jednatele společnosti většinou stabilní. Zlepšila se rychlost dodávek, oboustranná komunikace a důvěra. Došlo ke zkvalitnění vzájemných vztahů a ke sdílení nejlepších zkušeností v oblasti řízení kvality. Místním šetřením bylo zároveň zjištěno, že velká část podřízených má v souvislosti se standardy ISO dobré povědomí o interních dokumentech společnosti a poměrně velká část podřízených negativně hodnotí nedostatek zpětné vazby o informacích týkajících se

kvality vyrobené produkce. Protože organizace trvá na dodržování legislativních pravidel a na pečlivém zachování správných technologických postupů v každé fázi výrobního procesu, jsou její výrobky na velice dobré úrovni. Ve snaze docílit kvalitních výrobků společnost často zapomíná také na prezentaci své značky, což celkovému pojetí kvality nesvědčí. Je zde slabé povědomí ze strany potencionálních zákazníků. Došlo ke zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance a neustále probíhá rozšiřování jejich kvalifikace. Došlo k modernizaci strojního a výrobního zařízení.

Na velice dobré úrovni je komunikace se zákazníkem a rychlost vyřizování reklamací. S novou modernizací webových stránek společnosti, došlo ke zřízení přímého propojení mezi kupujícími a organizací. To je momentálně téměř okamžité. Společnost přijímá podněty zákazníků a odpovídá na jejich dotazy k nabízeným produktům. K její dobré pověsti přispívají pozitivní zkušenosti kupujících, jejich kladné reference a skutečná kvalita a účinnost produktů.

7 Vyhodnocení a návrh případných zlepšení

Organizace má velice dobře propracovaný a fungující systém managementu kvality. Jsou jasně stanoveny jednotlivé procesy i následná dokumentace. Jako pozitivum by se daly jistě vyhodnotit oboustranně kladné vztahy s odběrateli i dodavateli. V souvislosti s vysokou kvalitou produkovaných výrobků je množství reklamací minimální a díky propracovanému systému jsou vždy rychle vyřízeny.

Slabinou analyzované společnosti byla vyhodnocena její organizační struktura, která je vzhledem k počtu zaměstnanců na hranici efektivity. Bylo by vhodné zvážit reorganizaci na strukturu liniově-štabní, která by mohla být pozitivním přínosem. V podniku dochází k malému rozdělení kompetencí, chybí zpětná vazba a větší zapojení zaměstnanců do inovativního chování. Vzhledem ke zcela výhradnímu rozhodování jednatelem společnosti, jsou podřízení slabě motivováni ke snaze o zlepšení. Obavou managementu je vysoké konkurenční prostředí a strach z nekvality. Dochází k nejistotě a obavám ze ztráty dobrých referencí a zákazníka. Slabou stránkou by se dal hodnotit i nedostatečně propracovaný věrnostní program a nízká míra exportu do zahraničí.

Je na zvážení každé organizace, do jaké míry sama dokáže uplatnit systematický a procesní systém managementu jakosti. Protože jsou standardy ISO zavedeny v organizaci již poměrně delší dobu, lze vycházet se zkušeností vedení organizace a všech vedoucích zodpovědných za management jakosti. Požadavky na kvalitu jsou jasně vymezeny a pravidla stanoveny. S certifikací norem ISO dochází k většímu pracovnímu zatížení i podřízených zaměstnanců. Samotná implementace není již konečnou aktivitou. Následné udržování úrovně všech procesů a pravidelné recertifikace (včetně aktivit s tím spojených) také zatěžují chod podniku. Jak bylo zhodnoceno již výše, standardy ISO představují zejména větší administrativní a finanční zátěž, ale samy o sobě nejsou vždy zárukou dosažené kvality. Hlavní povinností managementu střední úrovně je v první řadě zlepšit efektivitu podniku a dodržovat pravidla kvalitní výroby i bez certifikátu ISO. Nejlepším kritériem je vždy spokojený zákazník. Za hodnocení jakosti by organizace spíše mohla považovat každého spokojeného zákazníka a svou produkci bez neshod.

Finanční investice zapojené do celého systému norem ISO by se daly lépe využít například v podpoře oddělení výzkumu a vývoje v podniku, který by se mohl snažit se o hledání nových přírodních složek s vysokým čistícím efektem. Organizace by zároveň

měla možnost své aktivity směřovat na podporu nových výrobních postupů a rozšíření sortimentu. Inspiraci a podněty autorka čerpala ze zkušeností konkurenční společnosti Eurokoch, s. r. o., kde bylo od certifikací normami ISO odstoupeno a společnost investovala tyto prostředky do svého oddělení vědy a výzkumu. Tuto skutečnost organizace realizovala s obavami, v současné době ji zpětně hodnotí jako velice pozitivní přínos. Řád podniku byl zachován, systém kvality je stále udržován v rámci předchozích zvyklostí s normami ISO. Ke snížení množství zákazníků nedošlo, naopak se zvýšila jejich spokojenost s novými a účinnějšími produkty. [48]

Vzhledem k tomu, že je organizace na trhu svým zaměřením relativně ojedinělá a konkurenčních subjektů se v České republice mnoho nenachází, bylo by jistě podnětné analyzovat systém řízení jakosti ve sledovaném podniku z hlediska hodnocení a porovnání s touto konkurencí. Benchmarking by zajisté mohl být předmětem dalšího výzkumu.

Závěr

Předmětem práce byla analýza systému řízení jakosti v organizaci BOGREL. Byl popsán systém řízení jakosti a jeho specifika. Tento systém řízení se analyzoval a zkoumal, hodnotily se případné zvláštnosti od běžných standardů. Byly zhodnoceny ekonomické dopady implementace systému řízení jakosti do provozu a posouzen vliv celého systému řízení jako celku. Poté byly provedeny návrhy případných zlepšení.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že společnost BOGREL je ekonomicky stabilní a prosperující společností. Jak bylo zjištěno, její ekonomické výsledky jsou na velice dobré úrovni a zachovává si vynikající pozici na konkurenčních trzích.

Pro společnost je důležité stálé uspokojování potřeb zákazníků a dodržování stanovených postupů a standardů. Vztahy k dodavatelům i k odběratelům jsou na velice dobré úrovni. Díky dodržování všech technologických pokynů a norem a díky kvalitě vstupních surovin jsou vyráběné produkty velice dobrých kvalit. Trendem společnosti je i nadále vyrábět produkty vysoké účinnosti s minimálním dopadem na životní prostředí.

Motivace pro zavedení systému řízení jakosti se odráží i v celkovém chodu organizace. Společnost má velice dobře implementovaný systém řízení jakosti. Ten se odvíjí od pravidelných recertifikací. Pokyny auditora certifikační agentury jsou dodržovány a standardy norem plněny. Problémem je nedostatek času a prostoru vedení společnosti k motivaci zaměstnanců. Společnost se spíše zaměřuje na dobré hospodaření, výši zisku a cash-flow.

Myšlenkou vrcholového managementu organizace bylo zavedení z důvodu dodržování vysoké jakosti výrobků, získání lepších informací o kvalitě vstupních surovin a získání nových zákazníků. Jak bylo následně šetřením zjištěno, dodržování standardů norem ISO pro tuto potřebu není nezbytně nutné. V současné době systém nepřispívá žádnou inovací a je spíše ve fázi udržování. Pro organizaci je spíše finančním nákladem, který management podniku zvažuje přehodnotit.

Finanční investice zapojené do celého systému norem ISO by se daly lépe využít například v podpoře oddělení výzkumu a vývoje v podniku, který by se mohl snažit se o nalezení nových přírodních složek s vysokým čistícím efektem. K získání lepšího povědomí o společnosti a její značce, ke zvýšení kvalifikovanosti zaměstnanců a získání nových zahraničních klientů.

Seznam zdrojů

- [1] KOLLÁR, Vojtech. *Manažment kvality*. 1. vyd. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013. ISBN 978-80-89600-11-3.
- [2] ROUDENSKÝ, Petr a Anna HAVLÍČKOVÁ. *Řízení kvality softwaru: průvodce testováním*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3816-8.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [4] Definitions of Quality. *Sam Houston State University* [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: http://www.shsu.edu/~mgt_ves/mgt481/lesson1/
- [5] PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-543-1.
- [6] VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [7] Historie ochrany práv kupujících. *Česká obchodní inspekce* [online]. 2013 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.coi.cz/cz/o-coi/historie-ochrany-prav-kupujicich/>
- [8] JUST, Eva. Nástroje řízení kvality. *Electroscope*. 2012, (2), 1-4. ISSN 1802-4564.
- [9] JANEČEK, Zdeněk. *Management jakosti*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7043-621-9.
- [10] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [11] Seznam norem ČSN zdarma. *Normservis* [online]. 2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.normservis.cz/normalizace/seznam-norem/>

- [12] *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization, 2009. ISBN 978-926-7104-942. Dostupné také z: http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf
- [13] ISO 9001:2015. *ISO.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-90012015>
- [14] VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [15] EMS. *Q-COM* [online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.qcom.cz/systemy-rizeni/ems/>
- [16] EMAS. *Q-COM* [online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.qcom.cz/systemy-rizeni/emas/>
- [17] Zásady managementu jakosti. *Krajská hospodářská komora KHK* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-02-zasady-managementu-jakosti.pdf>
- [18] SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.
- [19] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [20] *Passionned Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://www.pdcacyclus.nl/>
- [21] Přehled oceněných v programech rady kvality ČR. *Národní politika kvality* [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/admin/files/Seznam%20ocen%C4%9Bn%C3%BDch%202015.pdf>
- [22] Metoda 5M. *Management Mania* [online]. 2015 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5-m>

- [23] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- [24] *EN ISO 9004:2000: Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti*. 2002. Dostupné také z:
https://is.muni.cz/el/1433/jaro2012/PA088/um/CSN_ISO_9004.pdf
- [25] BRIŠ, Petr. *Management kvality*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-912-9.
- [26] Commission Recommendation 2003/361/EC concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. In: *Official Journal of the European Union*. 2003, L 124/36, 2003/361/EC. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>
- [27] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015. Dostupné také z:
http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf
- [28] Kontaktní informace. *United Registrar of Systems Czech* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.urs-czech.cz/kontakty>
- [29] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [30] ARES - ekonomické subjekty. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2013 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- [31] Micro-, small- and medium-sized enterprises: definition and scope. *EUR-Lex.europa.eu* [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26026&from=CS>
- [32] Příklad cílů jakosti na rok 200x. *Krajská hospodářská komora KHK* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.komora->

khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/05-planovani-systemu-managementu-jakosti/05-01-02-cile-jakosti.pdf

- [33] Seznam značek. *Česká kvalita* [online]. 2010 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/znacky>
- [34] ISHIKAWA, Kaoru. *Co je celopodnikové řízení jakosti: japonská cesta*. České Budějovice: Česká společnost pro jakost, 1994. 175 s. ISBN 80-02-00974-8.
- [35] ZIKMUND, Martin. Ukazatelé rentability. In: BUSSINESSVIZE [online]. Nitana s.r.o., 2011 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>
- [36] ZIKMUND, Martin. Ukazatelé likvidity. In: BUSSINESSVIZE [online]. Nitana s.r.o., 2011 [cit. 2016-04-22]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [37] Cena a hodnota pro účetní hodnoty podle sektorů (USA) [online]. In: . 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/pbvdata.html

Interní dokumentace

- [38] Výroční zprávy BOGREL, s. r. o. (2010–2014)
- [39] Certifikát ISO 9001:2008
- [40] Certifikát ISO 14001:2010
- [41] Příručka jakosti (2009)
- [42] Cíle a politika jakosti (2009)
- [43] Politika jakosti pro rok 2015 (2015)
- [44] Politika EMS (2011)
- [45] Systém EMS – Programy a cíle pro rok 2015 (2015)

[46] Seznam opatření – analýza vnějšího okolí podniku (2014)

[47] Poskytnutá data od jednatele společnosti (2016)

[48] Poskytnutá data od jednatele společnosti Eurokoch, s. r. o.

Seznam zkratk

AMOS – Automatický objednávkový systém

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CEN - European Committee for Standardization

CWQC - Company Wide Quality Control

CZ-NACE – Klasifikace ekonomických činností

ČR – Česká republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAT - Earnings after Taxes - čistý zisk

EBIT - Earnings before Interest and Taxes – zisk před zdaněním a úroky

EMAS - Environmental Management and Audit Scheme

EMS - Environmental Management System

EOQ - European Organization for Quality

EU – Evropská unie

EUR – Měna eurozóny

GAP - Good Agriculture Practice

GHP - Good Hygiene Practice

GLP - Good Laboratory Practice

GMP - Good Manufacturing Practice

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

HW - Hardware

ICT – Information and Communication Technologies

IFS – International Food Standard

IMS – Integrated Management System

ISO – International Organization for Standardization

MSP – Malé a střední podniky

PDCA – Plan – Do – Control - Act

PDPC - Process Decision Program Chart

QMS - Quality Management System

ROA - Rentabilita celkových aktiv

ROE - Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

SPC - Nástroj základních statistických regulací

SW - Software

SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

TQM – Total Quality Management

URS - United Registrar of Systems

USA – United States of America

ŽP – Životní prostředí

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura norem ISO.....	13
Tabulka 2: Změna struktury ISO 9001:2015	14
Tabulka 3: Oborové standardy odvíjející se od normy ISO 9001	15
Tabulka 4: Přehled sedmi „nových“ nástrojů managementu jakosti	26
Tabulka 5: Výňatek z dokumentu Politika jakosti pro rok 2015	38
Tabulka 6: Okolní vlivy podniku BOGREL.....	39
Tabulka 7: Vývoj výnosů a nákladů (v tis. Kč) v letech 2010-2014	40
Tabulka 8: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění (v tis. Kč) v letech 2010-2014.....	41
Tabulka 9: Ukazatele rentability (v %) v letech 2010-2014	43
Tabulka 10: Ukazatele likvidity v letech 2010-2014.....	44
Tabulka 11: SWOT analýza společnosti BOGREL.....	45
Tabulka 12: Specifika kvality ve společnosti BOGREL	46
Tabulka 13: Náklady na certifikaci ISO	48
Tabulka 14: Zdroje nezbytné k dosažení jakosti v podniku BOGREL	51
Tabulka 15: Způsob zjišťování spokojenosti zákazníků ve společnosti BOGREL.....	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma procesů působících na kvalitu výrobku podle Juranovo spirály jakosti.....	11
Obrázek 2: Demingův cyklus PDCA dle ISO 9001	19
Obrázek 3: Ukázka formuláře sběru dat, vývojového diagramu a histogramu	22
Obrázek 4: Ukázka regulačního diagramu, diagramu příčin a následků, bodového a Paretova diagramu	23
Obrázek 5: Druhy auditů v systémech managementu jakosti.....	31
Obrázek 6: Příručka jakosti společnosti BOGREL.....	50

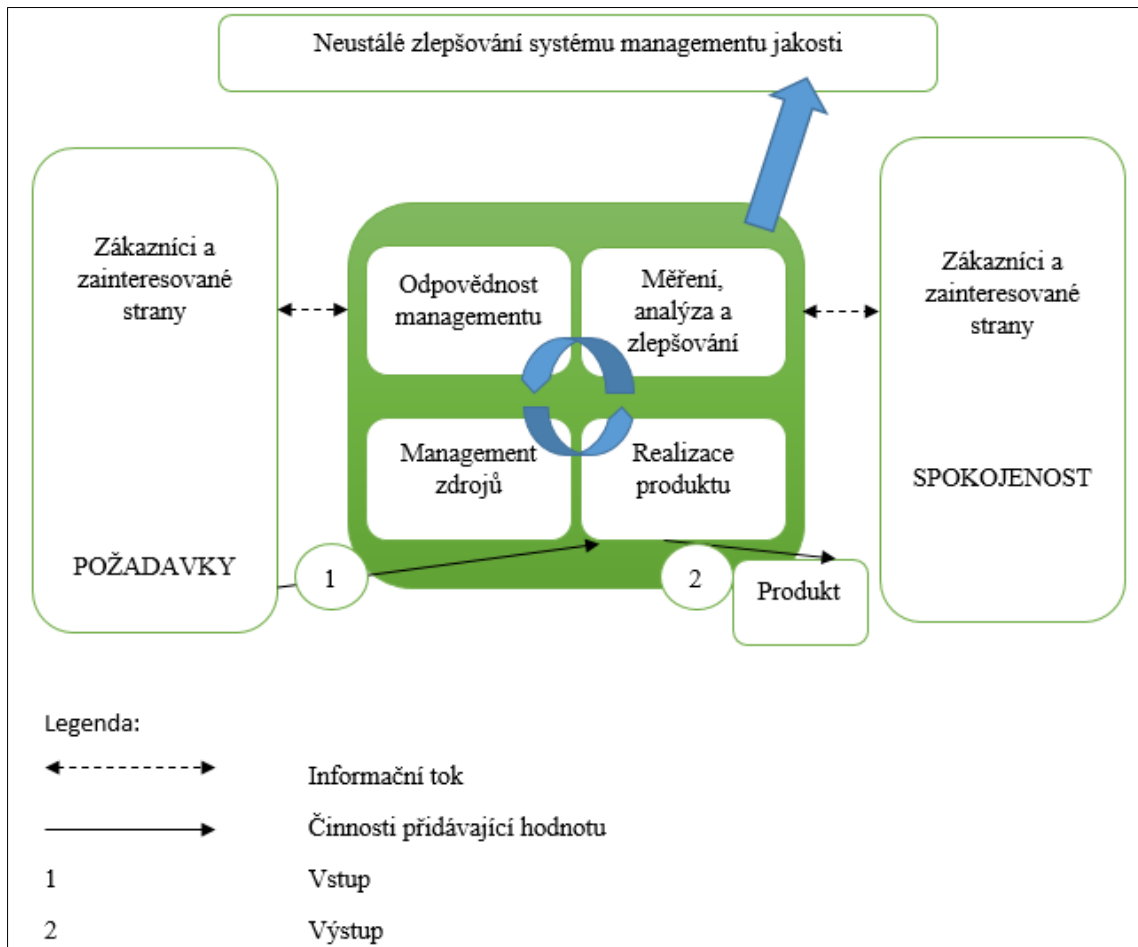
Seznam grafů

Graf 1: Podíl právních požadavků a normy ISO 14001 v EMS	17
Graf 2: Vývoj MSP – právnické osoby v letech 2010-2014.....	33
Graf 3: Vývoj výnosů a nákladů (v tis. Kč) v letech 2010-2014.....	41
Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění (v tis. Kč) v letech 2010-2014.....	41

Seznam příloh

Příloha A: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti.....	I
Příloha B: Rozlišení mikropodniků, podniků středních a malých	II
Příloha C: Organizační struktura společnosti BOGREL	III

Příloha A: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti



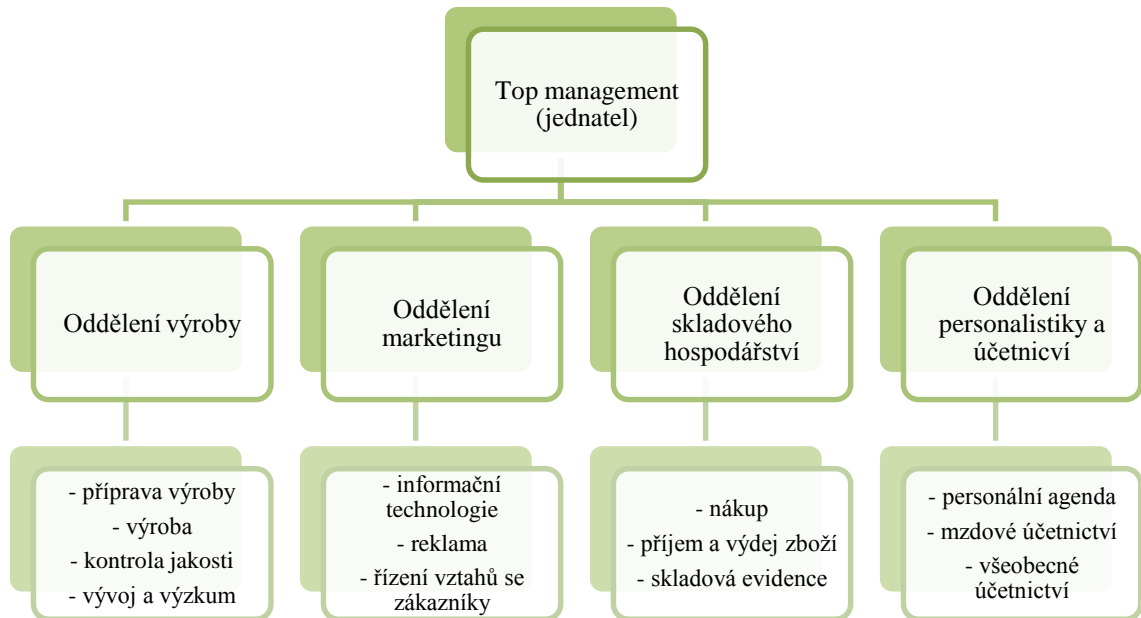
Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Příloha B: Rozlišení mikropodniků, podniků středních a malých

	Počet zaměstnanců	Bilanční suma roční rozvahy v mil. EUR	Roční obrat v mil. EUR
Podnik malý	< 50	< 10	< 10
Podnik střední	< 250	< 43	< 50
Podnik mikro	< 10	< 2	< 2
Kritérium nezávislosti	Nezávislým podnikem je takový podnik, v němž nevlastní 25 % nebo více hlasovacích práv nebo základního jmění společně více podniků nebo jeden podnik, nenaplňujících definici MSP nebo podniku malého podle toho, která z definic se ke konkrétní situaci vztahuje		

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Příloha C: Organizační struktura společnosti BOGREL



Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

Abstrakt

KUPILÍKOVÁ, Marcela. *Analýza systému řízení jakosti ve vybraném podniku*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 70 s., 2016

Klíčová slova: management jakosti, ISO 9001, kvalita, systém řízení jakosti

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému řízení jakosti ve vybraném podniku. V práci je nejprve věnována pozornost charakteristice firmy a výsledkům hospodaření v posledních letech. Další části jsou zaměřeny na základní popis analyzovaného podniku a popis základních specifik v zavedeném systému řízení jakosti. Je popsáno uplatnění managementu jakosti v praxi. Závěrečná část obsahuje vyhodnocení zjištěných skutečností na základě odborné literatury a případné návrhy ke zlepšení systému řízení jakosti.

Výzkumnou metodou bylo dotazování ústní, s následným vyhodnocením.

Abstract

KUPILÍKOVÁ, Marcela. *Analysis of the quality management system in selected company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 70 p., 2015

Key words: quality management systém, ISO 9001

The Bachelor's thesis deals with problems of quality management system in the particular enterprise. First part of the thesis is devoted to characteristic of the selected enterprise and its outturn account for few last years. There are basic descriptions of the enterprise and elemental specifics of the established quality management system in following parts. In the thesis there is also expound using the quality management system in practice. The final part contains evaluation of founded facts on the basis of specialised literature and potential suggestions for quality management system improvement.

Used research methods – verbal questioning with subsequent evaluation.