



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

# **Management kvality ve vybrané organizaci**

Vypracovala: Bc. Klára Dudová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára DUDOVÁ**  
Osobní číslo: **E16601**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Management kvality ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

#### Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení kvality s cílem zvyšování výkonnosti podniku, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza současného systému řízení kvality,
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti,
6. Závěr,
7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Blecharz, P. ( 2011). *Základy moderního řízení kvality*. Praha : Ekopress.**  
**Dale, B. G., Wiele, T. V. D., & Iwaarden, J. V. (2013). *Managing quality*. John Wiley & Sons.**  
**Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.**  
**Nenadál, J. ( 2016 ). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Lačislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 326  
370 03 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. září 2017

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 2. 4. 2019

.....

Bc. Klára Dudová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, vstřícnost a cenné rady získané na společných konzultacích. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu oddělení řízení jakosti a dalším ochotným pracovníkům společnosti za poskytnutí informací a pomoci, které se mi v průběhu intenzivní spolupráce vždy dostalo.

# Obsah

1	Úvod.....	2
2	Literární přehled .....	4
2.1	Pojetí kvality .....	4
2.2	Management kvality .....	8
2.2.1	Význam účinného managementu kvality.....	8
2.2.2	Principy managementu kvality .....	10
2.3	Koncepce managementu kvality .....	12
2.3.1	Koncepce odvětvových standardů .....	13
2.3.2	Koncepce ISO .....	13
2.3.3	Koncepce TQM a model excelence .....	16
2.4	Zabezpečení kvality v procesu nákupu .....	19
2.5	Audit kvality.....	19
2.6	Neustálé zlepšování kvality.....	21
2.6.1	Kaizen .....	21
2.6.2	Cyklus PDCA .....	23
2.6.3	8D Report.....	24
2.7	Dokumentace v systémech managementu kvality .....	25
2.8	Náklady na kvalitu .....	26
3	Cíl práce a metodika zpracování.....	29
4	Charakteristika vybrané organizace.....	31
5	Analýza současného systému řízení kvality .....	37
5.1	Kontext organizace.....	40
5.2	Procesy systému managementu kvality .....	41
5.3	Dokumentované informace .....	44
5.4	Výběr a hodnocení dodavatelů.....	50
5.5	Hodnocení výkonnosti managementu kvality .....	52
5.6	Neustálé zlepšování systému managementu kvality .....	54
6	Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti.....	56
7	Závěr .....	62
8	Summary .....	64
9	Seznam použité literatury .....	65
10	Seznam obrázků .....	68
11	Seznam tabulek .....	68
12	Seznam grafů .....	68
13	Seznam příloh .....	68
14	Přílohy.....	69

# 1 Úvod

V dnešní ekonomice, silně ovlivněné trendem globalizace, robotizace a digitalizace, kde převis nabídky nad poptávkou je častým jevem pro většinu výrobků a služeb, v situaci, kdy rozhodujícím činitelem na trhu není výrobce, ale právě zákazník, hraje kvalita svou důležitou roli. Kvalita je považována za jeden z kritických faktorů úspěšnosti organizace. Často je však asociována pouze s kvalitou finální produkce. Kvalita se promítá do všech aspektů ovlivňujících chod společnosti – do výrobků, služeb, procesů i podniku jako celku. Komplexně je řízení kvality všech těchto prvků zabezpečováno pomocí zavedení managementu kvality.

System řízení kvality představuje nezbytnou součást každého efektivně řízeného a dlouhodobě prosperujícího podniku. Vybudování systému managementu kvality směřuje nejen ke schopnosti podniku pružně reagovat na měnící se prostředí a uspokojení potřeb svých zákazníků, má za úkol také podporovat maximální využití lidského potenciálu, efektivně řídit vztahy se zainteresovanými stranami, systematicky rozvíjet všechny pracovníky a v neposlední řadě podněcovat aktivity společenské odpovědnosti. Získání certifikace v oblasti kvality je v určitých odvětvích základní premisou a pro mnoho zákazníků samozřejmostí. Zejména pak při navázování a udržování spolupráce v celosvětovém měřítku, slouží mezinárodně uznávané certifikáty normy ISO jako přínosné a hodnotné nástroje k prokazování kvality.

V současné turbulentní době je na rozhodnutí zákazníka, do kterého výrobku a služby investuje, jakému produktu zachová svou přízeň. Podnikům již nestačí plnit očekávání a potřeby zákazníků, ale dokonce je převyšovat. To vyžaduje rozsáhlou racionalizaci a neustálé zlepšování všech podnikových procesů. Za pozitivum v kontextu řízení kvality lze shledat roustoucí tendenci českých (i zahraničních) společností certifikovaných dle norem ISO a usilujících o tyto certifikáty, kterými stvrzují svou odpovědnost vůči zajištění kvality.

Po zaznamenání dynamického růstu ekonomiky v posledních letech, a vzhledem k měnícímu se tempu růstu ekonomiky, mohou nastat změny na trhu, nebo dokonce další ekonomická krize. Na tuto situaci musí být podniky připraveny a schopny učinit kroky zmírňující její následky. I z tohoto důvodu je zabezpečení kvality podmínkou k udržení pozice na trhu ve stále posilujícím konkurenčním tlaku, zvyšujících se legisla-

tivních požadavcích a nových nárocích ze strany všech zainteresovaných stran. Snahou podniku musí být vytvořit vhodné podmínky pro aplikaci systému řízení kvality a následné zavedení, udržení a kontinuální rozvoj tohoto systému. Přínosem moderních systému řízení je generování vyšší hodnoty pro zákazníka a plnění požadavků všech zainteresovaných stran v dlouhodobém horizontu, což společnosti přináší žádoucí zisk a upevňuje jeho pozici na trhu. Zvýšení efektivity výrobního stroje, exponenciální nárůst počtu zákazníků či uskutečněných prodejů může být pozitivním výsledkem fungování managementu kvality.

Cílem této diplomové práce je navrhnout změny a doporučení systému managementu kvality, a to na základě analýz, zhodnocení a posouzení současného stavu řízení kvality ve vybrané organizaci.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Pojetí kvality

Dnešní svět klade na kvalitu bezesportu obrovský důraz. Pojem „kvalita“ je však velice obsírný a lze si ho vyložit různými způsoby. Pro někoho kvalita značí kvalitní výrobek přinášející přidanou hodnotu spotřebiteli, jiní mohou například chápat kvalitu v širším měřítku jako jeden z faktorů konkurenceschopnosti firem. Kvalitu jako takovou je proto nutné blíže specifikovat. Při nahlédnutí do historie se lze přesvědčit, že společnost prošla mnohými změnami a převraty, což s sebou přineslo mimo jiné i rozvoj v oblasti kvality a její rostoucí požadavky. Průmyslová revoluce, dělba práce a automatizace výroby způsobila zejména soustředění se na výrobek. S postupným technologickým rozvojem bylo však nutností zaměřit se také na procesy a jejich řízení. V současnosti je zabezpečování kvality výrobků, služeb a procesů již nedílnou součástí prosperujících organizací.

S pojmem kvalita (jakost) se lze setkat již od dob Aristotela, kterému je připisována její první definice. Autor Nenadál a kol. (2008) pokládá slovo „kvalita“ za nástupce a rozšíření pojmu „jakost“, jež se používal zejména v historii. V současné době je pro aplikování v ekonomii nedostačující. Rozlišení těchto dvou pojmů podporují i autoři Vodáček a Vodáčková (2006), kteří diferencují kvalitu od jakosti jejím rozsahem. Jakost je užší pojem, který se váže pouze ke konečnému produktu organizace. Kvalita je chápána v širším pojetí a zahrnuje veškeré činnosti v rámci organizace. Autor Nenadál a kol. (2008) dále poukazuje na definice významných autorit v oblasti kvality:

- Kvalita je způsobilost k užití. (Joseph M. Juran)
- Kvalita je shoda s požadavky. (Philip B. Crosby)
- Kvalita je to, co za ni považuje zákazník. (Armand V. Feigenbaum)

Autor Veber a kol. (2007) doplňuje o další charakteristiky:

- Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnost způsobí. (Taguci)
- Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.

Americká společnost pro kvalitu (ASQ, 2018), jejíž členem je od roku 2013 i Česká společnost pro jakost, ve svém slovníku definuje kvalitu jako subjektivní termín, pro

který má každá osoba či sektor ekonomiky vlastní definici. V rámci technického použití může nabývat dvou významů:

1. vlastnost produktu nebo služby uspokojující přání a potřeby zákazníků,
2. výrobky a služby s nulovými vadami.

V současné době se lze setkat i s autory a publikacemi, které uvažují o pojmech kvalita a jakost jako o synonymech. Jedním z příkladů jsou autoři Rajlichová & Rajlich (2001), kteří definují kvalitu jako celkový souhrn znaků entity, jež mají vliv na uspokojování stanovené a očekávané potřeby. Pro vzájemné porozumění bylo nutné stanovit obecné vymezení kvality, které je publikováno Českým normalizačním institutem.

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. S touto definicí kvality se ztotožňují mnozí autoři, jako např. Doležalová (2012), Nenadál a kol. (2008) a Bednářová (2013), která definici podrobněji vysvětluje. Požadavky se týkají nejen zákazníků, ale i požadavků stanovených závaznými předpisy. Termín „produkt“ je v normě označením pro všechny výstupy z procesů, u nichž se provádí indentifikace inherentních charakteristik kvality. Inherentní (neboli typické a trvalé) charakteristiky dělí autorka Bednářová (2013) na kvantitativní, tj. měřitelné, a kvalitativní (nelze je kvantifikovat, avšak hrají často pro zákazníky důležitou roli).

### **Kvalita výrobku**

Základem pro posuzování kvality hmotných produktů jsou požadavky zákazníků, kteří poměřují vynaložené finanční náklady ve vztahu k užítku, jenž jim zakoupený a spotřebovaný produkt přinese. (Doležalová, 2012)

Mezi typické kvalitativní požadavky zákazníků na vlastnosti výrobku řadí Veber a kol. (2007):

- **Funkčnost** – Každý výrobek má svůj jednoznačný účel, který má splňovat očekávání zákazníka. Požadavky zákazníků se postupně zvyšují. Výrobci proto musí být schopni uspokojit kromě základních funkcí také vedlejší funkce.
- **Estetickou působivost** – Jedním z nejdůležitějších znaků pro zákazníka jsou vnější charakteristiky produktu, které jsou v případě určité škály produktů (např. oděvů a šperků) hlavním motivem ke koupi. V případě estetické působivosti se jedná o tvar, použití barev, vzhledovou působivost a použitý materiál. U některých produktů musí být estetická působivost zabezpečena na úkor splnění požadavků.

davků funkčnosti a dalších charakteristik. Jedná se o komplexní přístup označovaný jako „design výrobku“.

- **Nezávadnost** – Dalším požadavkem je zdravotní nezávadnost, nároky na bezpečnost a ekologickou vhodnost. Odpovědnost spotřebitelů je v tomto směru podpořena právními předpisy, které stanovují minimální nároky.
- **Ovladatelnost** – Hmotnost, rozměry, prostorové řešení, umístění ovládacích prvků a způsob manipulace s produktem tvoří souhrnně předpoklady pro splnění požadavku na ovladatelnost. Splnění této charakteristiky rozhoduje o fyzických a duševních nárocích na užívání produktu.
- **Trvanlivost** – Největší změny ve vnímání produktových charakteristik se týkají trvanlivosti. S technologickým rozvojem, rostoucím množstvím inovací, využíváním levnějších alternativních materiálů a dalšími vlivy dochází ke zkracování životnosti. Na opačné straně tohoto trendu stojí snaha o ekologické produkty a trvalou udržitelnost. Výrobci musí být schopni vytvářet produkty uspokojující oba požadavky zároveň.
- **Spolehlivost** – Při návrhu a vývoji výrobku je nutné zaměřit pozornost na splnění požadavku spolehlivosti, tj. schopnosti produktu splnit veškeré funkce v kterémkoli okamžiku a zajistit servis, údržbu a vyhovující náhradní díly.
- **Udržovatelnost a opravitelnost** – Cílem u každého výrobku je zajištění snadné a jednoduché údržby, v ideálním případě vytvořit výrobek nevyžadující údržbu žádnou.

Všichni zákazníci nemají stejné požadavky na kvalitu. Naopak, vnímání kvality je vysoce subjektivní a relativní. Každý přikládá různým vlastnostem produktu různé váhy a důležitost. Na tuto problematiku naráží autor Blecharz (2011), který považuje za nezbytné zohlednit právě rozlišnost požadavků zákazníků, a rozděluje je do třech kategorií na:

- **závažné požadavky**, které bývají zpravidla považovány za samozřejmost a jejich nesplnění vede k nespokojenosti zákazníka (např. bezpečnost a ekologie),
- **požadavky přímo úměrně zvyšující spokojenost zákazníků**, u nichž spokojenost zákazníka roste (či klesá) v lineární závislosti na zlepšení (zhoršení) znaků kvality,
- **neočekávané požadavky**, které zákazník nepředpokládá a přináší mu potěšení.

## Kvalita služby

Služba je označením pro nehmotný produkt neboli činnost mezi zákazníkem a dodavatelem. Naplnění požadavků kvalitní služby je obtížnější než u výrobků, neboť je při jejím poskytování typická přítomnost zákazníka. Významnou roli představuje lidský faktor, což nese svá pozitiva i negativa. Poskytovatel služby má možnost rychle a pružně reagovat na individuální přání a potřeby zákazníka, ovšem při způsobených škodách má naopak možnosti omezené (Veber a kol., 2007).

Základní požadavky na kvalitu služby jsou dle autorky Bednářové (2013):

- **spolehlivost** – přesně provedená služba s poskytnutím veškerých informací,
- **pružnost** – schopnost reakce na individuální požadavky zákazníka,
- **vhodné prostředí** – volba příjemného prostředí, místa a času,
- **odborná způsobilost** – služba poskytovaná odborníkem, popřípadě doložený či viditelně umístěný certifikát o odborné způsobilosti,
- **vlídné zacházení** – vhodná komunikace a péče o zákazníka,
- **dostupnost** – správně nastavená segmentace cílových skupin.

## Kvalita procesu

Základem kvalitního procesu jsou kvalitní vstupy, které jsou přeměňovány na výstupy za působení vzájemně se ovlivňujících činností. Tyto činnosti zahrnují vývoj, plánování, realizaci, hodnocení a zlepšování produktu. K dosažení kvality procesů je nutné je kontinuálně řídit, sledovat a zohlednit faktory, jenž mají na procesy zásadní vliv (Bednářová, 2013):

- **lidé** – představují rozhodující články procesů (předpokladem je odborná způsobilost, motivace, proaktivita, samostatnost, flexibilita, disciplína a další),
- **materiál, stroje a nástroje** – splnění příslušných specifikací při nákupu či pořízení vstupů, strojů a pomůcek,
- **metody a postupy** – přesně a srozumitelně definované postupy provádění procesů, zpravidla jsou součástí dokumentace kvality,
- **měření** – kvantifikovatelné parametry výrobků a procesů vypovídající o jejich efektivnosti, relevantní jsou požadavky např. na čistotu, podmínky pracovního prostředí nebo klimatické podmínky.

## Kvalita podniku

Veber a kol. (2002) doplňuje výše popsané body o myšlenku, že předmětem zájmu nemůže být jen výrobek, služba a podmínky, za kterých výsledný produkt vzniká, tj. provozní a výrobní procesy. Do popředí se čím dál více dostává i důležitost kvality samotného managementu. Jedná se o zavedení a naplnění opatření, jež směřují organizaci k její prosperitě a podnikatelské úspěšnosti. Tento princip koresponduje s kvalitou finálního výstupu. Pokud je dosaženo kvality managementu a všech procesů, výstupy musí být také kvalitní. Pro hodnocení podnikatelské úspěšnosti je ve světovém měřítku využíván EFQM model.

## 2.2 Management kvality

„Řízení“ neboli „management“ kvality obsahuje všechny činnosti v rámci veškerých funkcí řízení, které definují strategii kvality, cíle a odpovědnost, a uvádějí tyto činnosti z teoretických předpokladů do praxe prostřednictvím plánování kvality, kontroly kvality, zabezpečení kvality a neustálého zlepšování. (Doležal a kol., 2012)

Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř a kol. (2006) vysvětlují, že zabezpečování kvality si zakládá na detailním popisu procesů (jejich identifikaci, analýze, zdokumentování) a prevenci neshod. Dále uvádí, že se jedná o komplexní činnost týkající se všech činností v organizaci, a nezapomíná na žádného pracovníka ani žádný z organizačních útvarů, čímž potvrzují předešlou definici autora Doležala a kol. (2012).

### 2.2.1 Význam účinného managementu kvality

Kritickým faktorem úspěšnosti organizace je podle autora Nenadala a kol. (2008) kromě nákladů a času také kvalita. Důvodů, proč společnosti řadí kvalitu mezi nejdůležitější aspekty spolu s požadavky na čas a minimální náklady, existuje několik. Níže jsou popsány hlavní důvody, které by měly vést ekonomické subjekty k zabezpečování účinného managementu kvality:

- **Tlak ze strany konkurence** – Důraz kladený na kvalitu výrobků a služeb se může projevit jako konkurenční výhoda, kdy společnost je schopna konkurovat podnikům na celosvětové úrovni. Zejména v dnešní době globalizace a digitalizace se jeví držení kroku s konkurencí jako nutný předpoklad přežití na trhu.
- **Náročnost zákazníků** – S narůstajícím množstvím dostupných informací přichází zvýšené požadavky ze strany zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Zákazník vyžaduje nejen produkt, který splní jeho očekávání, nýbrž produkt, který mu přinese přidanou hodnotu.

- **Zisk** – management jakosti je provázán s finančními výsledky organizace. Ve vztahu k **nákladům** má péče o kvalitu za efekt snížení množství vadných výrobků, snížení ztrát způsobených nekvalitními dodávkami materiálu atd. Z hlediska **výnosů** se jedná například o nárůst prodejů, nárůst počtu zákazníků, zvýšení efektivity výrobního zařízení apod.
- **Důraz na projekostní prostředí** – Sílicí vliv státních orgánů a mezinárodních organizací na požadavky kvality umožňuje podnikatelským subjektům využít jejich aktivit, informací, zkušeností a nástrojů na podporu kvality. Jedná se o sdružení spotřebitelů, na úrovni EU o činnost Evropské organizace pro jakost (EOQ) a Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM).
- **Legislativní nároky** – V rámci ochrany spotřebitele jsou deklarována základní práva spotřebitelů, z nichž lze jmenovat např. právo na bezpečnost (zboží neohrožující zdraví nebo život), právo na základní potřeby a právo na zdravé životní prostředí (Veber a kol., 2002).

Autor Vyleťal (2008) dodává, že kvalita má také význam ve spojitosti s:

- **Makroekonomickými ukazateli** – Zdokonalování systému managementu kvality v organizacích, ale také ve veřejném sektoru, školství, armádě a dalších článcích, má přímý dopad na bohatství společnosti.
- **Trvale udržitelným rozvojem.**

Další důvody hovořící ve prospěch zavedení systému kvality popisují autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006):

- **Řízení firmy** – Vybudováním flexibilního systému managementu kvality, jenž je schopen pružně reagovat na měnící se prostředí a není závislý na momentálním personálním seskupení, je možné dosáhnout lepšího způsobu řízení firmy.
- **Certifikace** – Častým trendem při zavádění systému kvality je získání certifikace. Důvodem mohou být například požadavky zákazníků, výběrová řízení na dodavatele, dodávky do speciálních odvětví vyžadující certifikace, nebo spolupráce v mezinárodním měřítku.

- **Pověst společnosti** – Tento bod je spojen zejména s úspěšností firmy na trhu. Podnik vytvářející kvalitní výrobky a poskytující kvalitní služby zvyšuje úspěšnost na trhu a také samotnou pověst společnosti.
- **Řízení dat** – Při zavedení a využívání systému řízení kvality dostává podnik pod kontrolu veškerá data (systém dokumentace kvality, postupy, směrnice, normy, technická dokumentace atd.)
- **Rozvoj lidského potenciálu** – Lze hovořit o zvýšených nárocích na lidský kapitál, na lidské schopnosti a dovednosti, což vede k efektivnějšímu využití potenciálu všech pracovníků.

## 2.2.2 Principy managementu kvality

Mezinárodní norma ISO 9001:2015 je založena na sedmi zásadách řízení kvality:

### 1. *Zaměření na zákazníka (Customer focus)*

Organizace zaměřená na zákazníka by měla identifikovat, pochopit a trvale naplňovat požadavky zákazníka a s tím spojené předpisy a zákony. Dále je zaměřena na neustálé zvyšování spokojenosti a překonávání očekávání zákazníků (ČSN EN ISO 9001).

### 2. *Vedení (Leadership)*

Vrcholové vedení organizace určuje jednotný cíl, směr vývoje a politiku kvality, které korespondují se strategickým zaměřením organizace. Vedení přijímá odpovědnost za efektivitu kvality a vytváří vhodné prostředí pro zapojení všech zaměstnanců (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

### 3. *Angažovanost lidí (Engagement of people)*

Prostřednictvím pravidelného hodnocení výkonnosti zaměstnanců, auditů, sdílením nejlepších praktik, poskytováním zpětné vazby, měřením spokojenosti zaměstnanců, a za pomoci dalších metod a nástrojů, je podporována aktivita zaměstnanců na všech úrovních. Důvodem je maximální využívání lidského potenciálu, jelikož lidský kapitál se řadí mezi ty nejcennější a nejpodstatnější.

### 4. *Procesní přístup (Process approach)*

Žádoucích výsledků je dosahováno prostřednictvím procesního přístupu, který zajišťuje stabilizované procesy monitorování, plánování, hodnocení, zlepšování a všech dalších souvisejících činností (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

## 5. Zlepšování (*Improvement*)

Organizace provádí opatření vedoucí k uspokojení požadavků zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti. Jedná se o zlepšování produktů a služeb, nápravu a snížení nežádoucích účinků, zavedení preventivních opatření a neustálé zlepšování účinnosti systému managementu kvality (ČSN EN ISO 9001).

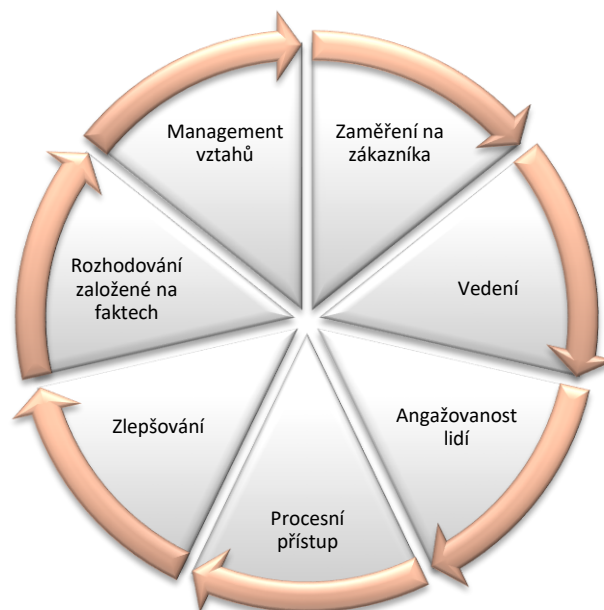
## 6. Rozhodování založené na faktech (*Evidence-based decision making*)

Organizace provádí veškerá rozhodnutí směřující k efektivním výsledkům na základě informací, které jsou ověřené, relevantní a předem zanalyzované (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

## 7. Management vztahů (*Relationship management*)

Zainteresované strany ovlivňují výkonnost organizace. K optimalizaci jejich dopadu na výkonnost firmy se využívá principu řízení vztahů. Typickým zástupcem jsou dodavatelé. Organizace a dodavatelé jsou na sebe vzájemně vázány. Dlouhodobé partnerské vztahy zvyšují výkonnost obou stran, což s sebou přináší benefity. Mezi klíčové přínosy lze zařadit schopnost rychle reagovat na změny na trhu a nové požadavky zákazníků, dále optimalizaci nákladů, prostor pro vytváření hodnoty pro obě zúčastněné strany či využívání optimálních zdrojů. (Tricker, 2006).

Obrázek 1: Principy managementu kvality dle normy ISO 9001:2015



Zdroj: Vlastní zpracování



V porovnání s předchozí verzí této normy (tj. ISO 9000:2008) došlo ke snížení z původních osmi principů kvality na pouhých sedm. Tímto, potažmo osmým, principem, byl:

#### **8. *Systémový přístup k managementu***

Podstatou principu je řízení vzájemně souvisejících procesů jako jednoho celistvého systému, který by měl vést k vyšší efektivitě.

Autor Nenadál a kol. (2008) uvádí ve svých publikacích jedenáct základních principů kvality. K výše jmenovaným přidává tyto principy:

#### **9. *Učení se***

Tato zásada vyžaduje zapojení zaměstnanců a je postavena na systematickém rozvoji způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostech a dovednostech.

#### **10. *Flexibilita***

Princip flexibility se opírá o tvrzení, že úspěch organizace na otevřeném trhu je podmíněn schopností rychle reagovat a adaptovat se na veškeré změny a impulsy.

#### **11. *Společenská odpovědnost***

Každá organizace nese odpovědnost za své okolí, za svůj etický přístup a dopad na externí prostředí. Společenská odpovědnost zahrnuje činnosti nad legislativní rámec směřující k naplnění dlouhodobých zájmů všech zainteresovaných stran (Nenadál a kol., 2008).

### **2.3 Koncepte managementu kvality**

V současnosti se pro systém řízení kvality využívají tři základní koncepte (Nenadál a kol. 2008):

- **koncepte odvětvových standardů,**
- **koncepte ISO,**
- **koncepte TQM.**

Tyto alternativy jsou aplikovány ve světovém měřítku a jejich použití se rozlišuje na základě různorodosti podnikatelských a neziskových činností, náročností na lidské zdroje a dle skupiny zainteresovaných stran. Autoři Váchal, Vochozka a kol. (2013) je doplňují o čtvrtou koncepci – správné výrobní a hygienické praxe. Tento přístup je typický

pro specifické obory a průmysly, a ostatními autory je proto často chápán jako součást koncepce odvětvových standardů.

### **2.3.1 Koncepce odvětvových standardů**

Koncepce založená na vydávání odvětvových standardů je historicky nejstarší a její požadavky jsou považovány za náročnější než v případě ISO norem, jejichž strukturu respektuje a rozšiřuje. Koncepce je využívána například ve farmaceutickém, strojírenském a automobilovém průmyslu, nebo pro řízení kvality dodavatelů armády NATO (Nenadál a kol., 2008).

Odvětvové standardy nemají univerzální formu pro všechna odvětví. Pro automobilový průmysl jsou charakteristické standardy QS 9000, VDA 6.1 a ISO/TS 16949. Všechny tři standardy se opírají o normu ISO 9001 a navíc pro dodavatele stanovují další oborové požadavky týkající se v první řadě zaměření na zákazníka a neustálého zlepšování. Do kategorie odvětvových standardů dále patří systém HACCP (Analýza rizik a tvorba kritických kontrolních bodů), která je zakotvena v legislativě upravující požadavky v potravinářském průmyslu. Zavedení postupů na principu HACCP slouží k zabezpečení zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů. Na analogickém principu jsou založeny standardy BRC a IFS, o jejichž certifikace usilují také dodavatelé v potravinářském průmyslu. Pro oblast těžkého strojírenství se jedná o ASME kódy a API standardy. Dodávky členských zemí NATO se řídí standardy AQAP (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

### **2.3.2 Koncepce ISO**

Požadavky na systém managementu kvality lze zajistit také pomocí norem ISO. Soubor norem ISO řady 9000 byl poprvé zveřejněn roku 1987 Mezinárodní normalizační organizací a od této doby jsou normy aplikovány v celoevropském měřítku. Jejich použití nezávisí na charakteru procesů, povaze výrobků, velikosti organizace ani průmyslovém odvětví. Jejich univerzální charakter umožňuje široké uplatnění a díky tomu jsou odběrateli vyžadovány ve velkém měřítku. Normy ISO ř. 9000 nejsou (kromě regulovaných vyjímek) závazné, slouží pro firmy snažící se obstát ve stále se zvyšující konkurenci tržního prostředí jako doporučení a návod (Nenadál a kol., 2008).

Normy ISO 9000 byly několikrát zásadně revidovány. Poslední novelizované vydání normy ISO 9000:2015 vyšlo roku 2015, v České republice byla norma vydána v únoru 2016 společně s ČSN EN ISO 9001. Norma ISO 9004 prošla poslední změnou

roku 2018, v českém jazyce zatím není dostupná, ale lze se již řídit její anglickou verzí. Nejaktuálnější je norma ČSN EN ISO 19011:2019 navázaná na ČSN EN ISO 9001:2016 ([www.technickenormy.cz](http://www.technickenormy.cz)).

#### Struktura norem v současné době:

- **ČSN EN ISO 9000:2016 - Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník**

Česká verze normy ISO 9000:2015 obsahuje základní terminologii a principy managementu kvality. Plněním požadavků této normy a zavedením systému managementu kvality organizace usilují o trvalý úspěch, o zlepšení komunikace se zainteresovanými stranami a důvěru v dodavatelském řetězci. Základní principy a slovník jsou určeny také poskytovatelům odborné přípravy, hodnocení či poradenství v oblasti kvality a vývojářům ostatních norem týkajících se řízení kvality ([www.technickenormy.cz](http://www.technickenormy.cz)).

- **ČSN EN ISO 9001:2016 - Systémy managementu kvality – Požadavky**

Mezinárodní norma ISO 9001:2015 (v českém překladu a vydání pod názvem ČSN EN ISO 9001:2016) navazuje na předchozí normu ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009). Cílem této normy je zvýšení spokojenosti zákazníka, efektivnosti systému managementu kvality a vyšší akcent na management rizik za pomoci procesního přístupu. Hlavní změny v nové verzi jsou v oblasti vyšších nároků na zapojení vrcholového managementu a všech ostatních zaměstnanců, zaměření na dlouhodobou strategii a cíle firmy. Dále došlo ke sjednocení struktury norem ISO, lepšímu vysvětlení požadavků normy či zjednodušení požadavků na dokumentaci systému řízení kvality ([www.technickenormy.cz](http://www.technickenormy.cz)).

- **ČSN EN ISO 9004:2018 - Management kvality - Kvalita organizace - Návod k dosažení udržitelného úspěchu**

ISO 9004 podává návod k dosažení vyšších cílů systému řízení kvality než v případě normy ISO 9001. Organizace směřující ke zdokonalování účinnosti organizace tuto normu využijí zejména díky jejímu zaměření na procesy ve vztahu k jejich přidané hodnotě, dále díky důrazu na pochopení a plnění požadavků nebo neustálého zlepšování pomocí objektivního měření ([www.iso-normy.cz](http://www.iso-normy.cz)).

- **ČSN EN ISO 19011:2019 - Směrnice pro auditování systémů managementu**

Tato norma poskytuje návod k řízení programů auditů, provádění interních či externích auditů systému managementu kvality a systému environmentálního managementu. Norma však může být použita i pro jiné systémy řízení nebo pro jiné typy auditů. Uživatelé směrnice mohou být auditoři, organizace zabezpečující systém kvality nebo podniky provádějící audity a certifikace ([www.iso-normy.cz](http://www.iso-normy.cz)).

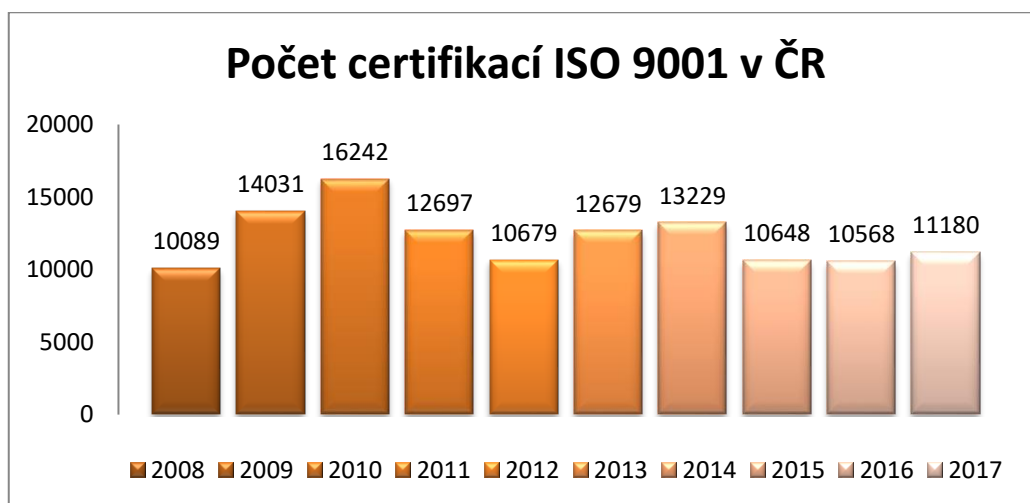
Certifikace ISO v číslech:

Na základě výzkumu publikovaného Mezinárodní standardizační organizací lze charakterizovat vývoj počtu certifikovaných organizací za poslední dekádu, respektive do roku 2017, kdy byl k 31. prosinci proveden poslední výzkum.

Podle počtu vydaných certifikátů do roku 2017 zaujímá celosvětové prvenství norma ISO 9001 s celkovým počtem 1 058 504 certifikací. Druhou nejvíce populární je norma ISO 14001 s přibližně třetinovým zastoupením, dále pak normy ISO 50001, ISO 27001, ISO 2200 atd. Jako jediná norma v žebříčku však pouze ISO 9001 vykázala pokles oproti výzkumu z roku 2016. Mezinárodní standardizační organizace vysvětluje tento pokles spíše než změnami zapříčiněné situací na trhu, přechodem na jiný způsob vykazování dat u některých zemí (The ISO Survey, 2017).

Počty certifikací vydaných v České republice od roku 2008 jsou zobrazeny na Grafu č. 1.

**Graf 1: Počet certifikací ISO 9001**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.3.3 Koncepce TQM a model excelence

Total Quality Management (TQM) byl koncipován během druhé poloviny 20. století v Japonsku, poté v USA a Evropě. „*Management na principu totální kvality je dobře naplánovaný celopodnikový proces neustálého zlepšování všech podnikových činností tak, aby se dosáhlo spokojenosti všech vnitřních i vnějších zákazníků*“ (Váchal, Vochozka a kol. 2013, str. 511).

Autoři Váchal, Vochozka a kol. (2013) považují TQM spíše za filosofii než standardizovaný systém. Tento názor odvozují od významu slov v jeho názvu. *Total* vyjadřuje zapojení všech zaměstnanců organizace, termínem *Quality* označují kvalitu celého podniku, všech činností, výrobků a služeb, a *Management* představuje veškeré manažerské aktivity, strategie a operativní činnosti.

Na rozdíl od předešlých dvou konceptů není jeho forma určena rozsahem jednotlivých norem, nýbrž aplikací různých modelů. Mezi ně lze zařadit Demingovy ceny za jakost, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a EFQM Model Excellence (Nenadál a kol., 2008).

#### Model Excellence

EFQM model je založen na evropském konceptu managementu kvality TQM. Je sestaven z devíti hlavních kritérií, které jsou dále detailněji rozvětveny do třiceti dvou dílčích subkritérií. Na bázi hodnocení těchto kritérií model usiluje o uspokojení očekávání všech zájmových skupin organizace (Marinič, 2008).

Model excelence EFQM lze aplikovat spolu s dalšími koncepty a modely jako zastřešující nástroj pro zajištění a rozvoj trvale udržitelné excelence: „*Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.*“ (Česká společnost pro jakost, 2012)

Komplexní manažerský rámec, který byl od svého vzniku postupně rozvíjen, je v Evropě nyní využíván desítkami tisíc organizací. Cílem tohoto dobrovolného nástroje, jež mohou využít všechny typy organizací bez ohledu na odvětví, velikost nebo jejich strukturu, je vytvoření rámce umožňující (EFQM, 2012):

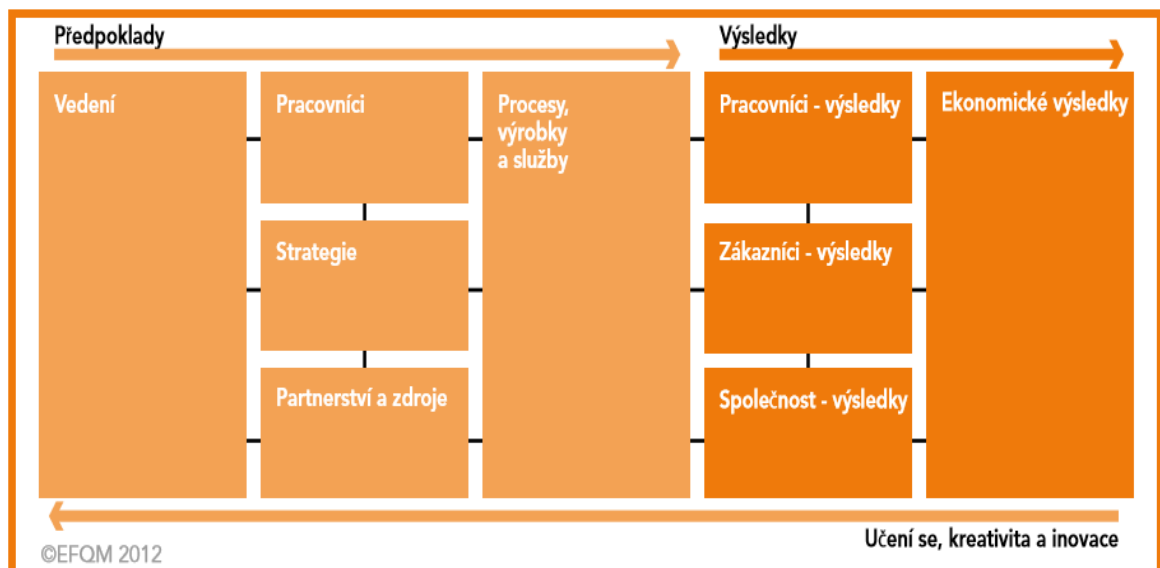
- identifikovat stádium, ve kterém se podnik nachází při jeho cestě k excelenci,
- definovat a porozumět klíčovým silným stránkám podniku a případných nedostatků ve vztahu k vizi a poslání organizace,

- integrovat společný slovník a způsob uvažování vedoucí k efektivnějšímu přenosu myšlenek a informací,
- sjednotit zavedené a plánované iniciativy a návrhy, odstraňovat jejich duplicitu a identifikovat mezery,
- vytvořit základní strukturu pro systém řízení organizace.

Autor Dvořáček (2005) poukazuje na možné negativum tohoto nástroje, což je jeho subjektivita. Model je založen na sebehodnocení, jenž vždy nemusí zaručit objektivně dosažené výsledky.

Grafické zobrazení modelu excelence, vytvořené mezinárodní organizací EFQM, lze vidět na Obrázku č. 2:

**Obrázek 2: EFQM Model excelence**



Zdroj: EFQM, 2012

Model je založen na devíti kritériích, z nichž první část tvoří *předpoklady* (potenciál podniku, nástroje a prostředky k dosahování svých cílů, duševní vlastnictví, respektive „co“ a „jakým způsobem“ organizace svou činnost provádí) a druhou část představují *výsledky* (slouží k hodnocení naplnění stanovených cílů). Model je charakteristický svou dynamikou, což je v diagramu zobrazeno šipkami. Učení se, kreativita a inovace vedou ke zlepšování předpokladů, a předpoklady jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků (EFQM, 2012).

**9 kritérií modelu excelence EFQM** (dle EFQM, publikované Českou společností pro jakost, 2012):

- 1. Vedení** – hodnocení a zkoumání managementu firmy. K trvalému úspěchu vedou organizaci lídři, jejichž posláním je posilovat podnikovou kulturu, zajišťovat flexibilitu organizace, rozvíjet poslání, vizi a hodnoty, aktivně se angažovat do spolupráce se zainteresovanými stranami apod.
- 2. Strategie** – schopnost vedení implementovat vizi a poslání do firemní strategie. Strategie je uplatňována prostřednictvím podpůrných politik, plánů a cílů s ohledem na externí a interní prostředí.
- 3. Pracovníci** – řízení a rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o rozvíjení schopností, motivování, odměňování, podporování spravedlnosti a rovnosti.
- 4. Partnerství a zdroje** – plánování a řízení vnějších a vnitřních vztahů a efektivní řízení směřované k zajištění trvale udržitelného prospěchu. Kritérium se týká efektivního řízení finančních zdrojů, informací, veškerých materiálních zdrojů a technologií.
- 5. Procesy, výrobky a služby** – řízení a návrh procesů, výrobků a služeb vedoucí k vytvoření zvyšující se hodnoty pro zákazníky a dalších zainteresovaných stran.
- 6. Zákazníci – výsledky** – měření, monitorování, predikování a zlepšování výkonnosti týkající se vnímání svých zákazníků. Cílem je dosažení a trvalé udržení vynikajících výsledků při naplňování potřeb a očekávání zákazníků.
- 7. Pracovníci – výsledky** – dosažení a trvalé udržení vynikajících výsledků při splňování potřeb a požadavků pracovníků. Jedná se o měření vnímání organizace z pohledu jejich zaměstnanců.
- 8. Společnost – výsledky** – dosahování a trvalé udržování vynikajících výsledků v souvislosti se všemi zainteresovanými stranami. Kritérium se vztahuje na aspekty v oblasti zdraví a bezpečnosti, odpovědného využívání zdrojů a zásobování, environmentálních, společenských, ekonomických aktivit a právních předpisů.
- 9. Ekonomické výsledky** – Poslední kritérium se vztahuje k dosahování a trvalému udržování vynikajících ekonomických výsledků. Zabývá se hodnocením finančních a nefinančních výstupů prostřednictvím monitorování finančních ukazatelů, nákladů na projekty, KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti), měření výkonnosti partnerů a dodavatelů, a dalších ukazatelů.

## 2.4 Zabezpečení kvality v procesu nákupu

V procesu nákupu je důležitá identifikace produktu nebo nabízené služby a s tím spojená volba správného dodavatele. Výběr dodavatelů se již přesunul od tradičního přístupu zaměřeného pouze na získání co nejnižší ceny a co nejrychlejších dodávek. Současným cílem je nejen splnit tato kritéria, ale také vybudovat dlouhodobě pevné vztahy s dodavatelem, zajistit kvalitu výrobku či služby, řešit operativně problémy s dodavateli, a neustále pracovat na zlepšení všech činností.

Holec (2001) uvádí následující aspekty výběru a monitorování dodavatelů:

- **Specifikace dodávek a nákupních příkazů** – nakupované zboží či služby musí být přesně určeny a specifikovány. Jedná se o stanovení charakteru pomocí typu, třídy, stupně nebo jiných proměnných. Dále vymezení požadovaného množství, termínu, způsobu a místa dodávky. Je nutné uvést požadované normy kvality, osvědčení, výsledky zkoušek, kontrol atp.
- **Rozdělení odpovědností za kvalitu**
- **Plány vstupní kontroly**
- **Kontrola nakoupených vstupů** – před samotným použitím nakoupených vstupů by měla být vždy provedena vstupní kontrola. Kontrola může probíhat různou formou – od vizuální kontroly zboží, ověření shody s průvodní dokumentací, přes ověření vstupů prostřednictvím speciálních přístrojů. V případě nesplnění některých z požadavků by vstup měl být separován a ponechán k reklamaci.
- **Vedení záznamů kvality dodávek** – k zabezpečení přehledu o stavu kvality přijímaného zboží je nutné vést soustavnou dokumentaci.
- **Pravidla pro řešení případných sporů a reklamací.**

## 2.5 Audit kvality

K hodnocení efektivnosti a účinnosti podnikových procesů a prokazování kvality se využívají organizací stanovené nástroje. Mezi ně lze zařadit **interní audity** a **prokazování kvality** (Bělohlávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006).

Význam interních auditů spočívá v kontrole a objektivním hodnocení integrace systému managementu kvality. Jedná se o kontrolní činnost realizovanou interními auditory. Odehrává se pouze v rámci vnitřních struktur organizace. Ke splnění požadavků norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 180001 je provádění interních auditů podmínkou. Proces zaměřený na získání důkazů o tom, zda jsou stanovené požadavky v oblasti



řízení kvality, životního prostředí, zdraví a bezpečnosti práce a dalších aspektů, splněny, se soustředí na dodržování:

- platné národní legislativy,
- předpisů dané normy,
- dokumentaci systému managementu kvality týkající se daného předmětu auditu,
- obecných praktik souvisejících s auditovanou oblastí (Veber a kol., 2010).

Organizace sama stanoví, jakým způsobem budou audity prováděny. Lze realizovat dílčí interní audity a rovněž lze provést audit integrovaného systému managementu (**IMS**). Zkratka IMS, vycházející z anglického pojmu *Integrated Management System*, představuje společné zavedení a udržování více systémů řízení. Jádro je tvořeno **QMS** (*Quality Management System*) – systémem řízení kvality, dále se jedná o zapojení **EMS** (*Environmental Management System*) – systému environmentálního managementu a systému bezpečnosti práce **HSMS** (*Health and Safety Management System*). Do IMS mohou však být zapojeny i další systémy v závislosti na typu organizace a její činnosti, např. **HACCP** a **ISO 22000** z oblasti potravinářského průmyslu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

### Druhy auditů

Autor Veber a kol. (2010) rozlišuje čtyři druhy interních auditů zaměřených na problematiku kvality:

- **Systémový audit** – prověření účinnosti systému managementu kvality z hlediska jednotlivých prvků a činností (auditování záznamů, výsledků apod.)
- **Procesní audit** – sleduje účinnost dílčích procesů systému managementu kvality.
- **Produktový audit** – během tohoto auditu dochází k prověřování kvality výrobku nebo jeho částí. Do produktového auditu je často zahrnut zákazník, jehož požadavkům se snaží organizace vyhovět.
- **Audit u dodavatelů** – ačkoli autor Veber a kol. (2010) zařazuje audit u dodavatelů mezi druhy interních auditů a jejich postup provádění se v mnohém neliší, jedná se o formu externího auditu, tzv. auditu druhou stranou (Bednářová, 2013). Dodavatelské audity, také nazývané jako zákaznické audity, slouží k posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů a často jsou prováděny ve spojitosti s hodnocením dodavatelů.

Autorka Bednářová (2013) výše definované druhy dále doplňuje o:

- **Audit služeb** – jeho význam je stěžejní pro organizace poskytující služby jako hlavní (či vedlejší) předmět podnikání.

Dalším nástrojem uplatňovaným při prokazování kvality v podniku je tzv. **přezkoumání vedením**. Proces přezkoumání je prováděn v pravidelných opakujících se intervalech skrze vrcholové vedení společnosti. Cílem zanalyzované oblasti je navržení vhodných opatření, plánování změn či potvrzení správnosti současně aplikovaných opatření. Vrcholové vedení získává prostřednictvím tohoto nástroje aktuální informace o stavu systému managementu kvality a dalších významných oblastech (Bělohlávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006).

## 2.6 Neustálé zlepšování kvality

Zlepšování kvality představuje dosahování nové úrovně zabezpečování kvality v organizaci, a převedení praxe a znalostí jednotlivců k vytvoření účícího se prostředí, které změnu vítá a iniciuje. Jedná se o odstraňování nedostatků ve fungování podniku a postupné kroky vedoucí k jejich odhalení, řešení a zavedení žádoucích opatření.

Cílem neustálého zlepšování je celkový rozvoj firmy, kterého lze dosáhnout pomocí hledání a odstraňování rezerv, zvyšováním efektivity dílčích procesů realizace produktu, motivací a získáváním kvalifikovaných pracovníků, zlepšováním kvality produktů a s tím spojené spokojenosti zákazníků, v neposlední řadě pak zaměřením na trvalý růst celého podniku (Bednářová, 2013).

Strategie neustálého zlepšování se rozlišují na bázi rychlosti prováděných změn. V případě pozvolného zdokonalování se jedná o tzv. **kaizen**. V opačném případě, za podstatou dramatických a revolučních změn stojí strategie **reengineering** (Nenadál a kol., 2007).

### 2.6.1 Kaizen

Autoři Vavrečka, Lednický a kol. (2006, str. 93) ve svém Česko-anglickém slovníku managementu definují tento pojem následovně: „*Kaizen je japonská koncepce stálého zlepšování výrobků. Je základem komplexního přístupu ke kvalitě. Znamená průběžné, nepřetržité zdokonalování po malých krocích.*“

Jak význam slova kaizen - „změna k lepšímu“ - napovídá, jedná se o dlouhodobý proces změny, do kterého je zapojen každý v organizaci, od operátorů ve výrobě až po

zaměstnance v nejvyšších manažerských funkcích. Kaizen se netýká jen zlepšování výrobků, jak naznačují autoři Vavrečka, Lednický a kol. (2006), ale zlepšování v obecné rovině. Jedná se o neustálý proces zlepšování každého jedince, vztahů na pracovišti, spolupráce, a také zlepšování produktů a procesů napříč organizací i mimo ni.

Koncept kaizen je známý a používaný v celosvětovém měřítku. V zahraničí, a především v zámoří, je označován také pojmem Continuous Improvement Process (CIP) či Ongoing Improvement Process (OIP). V souvislosti s kaizenem se lze setkat se spojením gemba kaizen. Gemba představuje konkrétní místo nebo ohnisko zlepšování. Cílem není dělat zlepšovací kroky pouze u stolu v kanceláři, ale v bližším kontaktu s problémovým místem, řešenou situací a zainteresovanými pracovníky (Košturiak, Boledovič a kol., 2010).

K úspěšné realizaci a naplňování strategie kaizen jsou využívány mnohé přístupy a metody. Autor Imai (2005) jmenuje hlavní systémy:

- absolutní kontrola a řízení kvality,
- systém Just in time (JIP neboli „právě včas“),
- údržba výrobních prostředků,
- zlepšovací návrhy v oblasti kvality,
- kroužky jakosti,
- stanovení dlouhodobé strategie, politiky a cílů organizace.

Na výše uvedené základní systémy odkazuje také autor Nenadál a kol. (2002) a dále uvádí tyto nástroje:

- zero defects (systém nulových vad),
- péče o zákazníka,
- automatizace a mechanizace procesů,
- disciplína na pracovišti a tvůrčí týmová práce,
- zlepšování produktivity,
- lean neboli štíhlá výroba a metoda Six Sigma,
- zaměření na inovace a vývoj nových výrobků.

Komplexnost kaizenu potvrzuje autor Řezáč (2009), který mezi metody neustálého zlepšování řadí také systém kanban, 5S, kooperativní vztahy mezi pracovníky a ma-

nagementem podniku, a v současné době velmi progresivní formy – automatizaci a robotizaci.

Při realizaci veškerých metod a nástrojů strategie kaizen by měl být stanoven jasný záměr, který je demonstrován především kvalitou na prvním místě, orientací na proces, udržováním a zdokonalováním standardů, zajištěním kvalitních informací, realizací cyklu PDCA a naplněním myšlenky, že každý proces má svého zákazníka (Imai, 2005).

Mezinárodní norma ČSN EN ISO 9001:2015 využívá procesní přístup PDCA, který je detailněji popsán v následující kapitole.

## 2.6.2 Cyklus PDCA

Základním nástrojem v oblasti zlepšování kvality je cyklus PDCA. Autorem cyklu je americký vědec W. Edwards Deming, který ho aplikoval v roce 1950 při zlepšování řízení jakosti japonského průmyslu (Moen & Norman, 2006).

PDCA sestává ze čtyř po sobě jdoucích a stále se opakujících kroků:

- **Plan** = plánuj
- **Do** = udělej
- **Check** = zkontroluj
- **Act** = uskutečni

První fáze „plánuj“ zahrnuje stanovení cíle zdokonalení a definování postupů k jeho naplnění. V druhé fázi „udělej“ či „konej“ by mělo dojít k realizaci naplánovaných činností. Poté navazuje třetí fáze „zkontroluj“, v rámci níž by mělo být ověřeno, zda se při realizaci postupuje správným způsobem a zda vede k dosažení žádoucích výsledků, tj. zlepšení. Poslední krok, označovaný termínem „uskutečni“ nebo též „jednej“, představuje implementaci a standardizaci postupů, které zabrání potenciálnímu návratu původního problému (Imai, 2005).

Podstatou cyklu PDCA je cyklické opakování celého procesu. Výsledek jednoho zlepšení je základem pro nový cíl zdokonalení, nikoli konečným setrvalým stavem. (Imai, 2005). Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř a kol., (2006) doplňují, že využití cyklu nemusí být jen v oblasti řízení jakosti, ale lze ho využít při řešení problémů či provádění změn.

### **2.6.3 8D Report**

8D Report je standardizovaný postup řešení problémů, který se využívá ke zlepšování kvality. Cílem této metody je najít kořenovou příčinu problému a zajistit, aby se již neopakovala. Postup se skládá zpravidla z osmi částí. Autoři Zarghami, Benbow (2017) před samotný první krok přidávají ještě krok nultý, během něhož se na základě závažnosti a náročnosti problému rozhoduje, zda se metoda 8D použije či nikoli.

**Postup 8D** (Plura, 2001):

#### **D1 – Vytvoření týmu**

Prvním krokem je sestavení týmu, jehož velikost a kvalita z hlediska dovedností a znalostí odpovídá řešenému problému a zavední nápravných opatření.

#### **D2 – Popis problému**

Následující fází je detailní popis problému – jak, kdy, kde, a v jakém rozsahu problém nastává. Dochází ke shromáždění veškerých dostupných informací.

#### **D3 – Prozatimní ochranné opatření**

K operativnímu řešení problému je nutné stanovit a zavést rychlé prozatimní řešení, které slouží do doby, než je nalezena kořenová příčina.

#### **D4 – Stanovení a ověření kořenových příčin**

Během kroku D4 by měla být nalezena kořenová příčina problému, dále pak ověřena a od problému izolována. Odhalení kořenové příčiny by mělo být dosaženo na základě testování veškerých potenciálních příčin formulovaných ze shromážděných informací.

#### **D5 – Výběr a ověření nápravných opatření**

Další fází je výběr nejvhodnějšího nápravného opatření k odstranění kořenové příčiny, a opatření pro místo úniku. Součástí by mělo být ověření účinnosti obou opatření.

#### **D6 – Zavedení a validace nápravných opatření**

Šestý krok se týká plánování, zavedení a validace vybraného trvalého opatření.

#### **D7 – Zabránění opětovnému výskytu problému**

Účelem D7 je zavedení podmínek a postupů bránících opětovnému výskytu problému.

#### **D8 – Ocenění týmu a jednotlivců**

Poslední fáze zahrnuje shrnutí, vytvoření 8D reportu a ocenění práce týmu a jeho členů.

## 2.7 Dokumentace v systémech managementu kvality

Každý podnik splňující požadavky normy ISO 9001 musí zabezpečovat dokumentaci managementu kvality, jejímž obsahem je popis činností a procesů v organizaci. Dokumentací rozumíme podle Vebera (2002): „*jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou (manažerem) a má charakter trvalého příkazu.*“

K dokumentaci systému jakosti je používána pyramidová soustava dokumentace (Bělohávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006):

- I. Příručka jakosti
- II. Organizační směrnice
- III. Pracovní postupy

S tímto rozdělením se shodují i autoři Veber a kol. (2002) a detailněji je popisují.

**Příručka kvality**, také označována pojmem příručka jakosti nebo manuál jakosti, je klíčovým dokumentem v oblasti kvality. Slouží nejen k interním, ale také externím účelům, a týká se celého podniku. V příručce kvality, která je představitelem první vrstvy dokumentace, by měl být zahrnut a popsán celý systém řízení kvality.

**Organizační směrnice** představují tzv. druhou vrstvu. Jedná se o interní dokumenty organizace popisující realizaci jednotlivých procesů na úrovni dílčích oblastí. Lze jmenovat např. popis procesu zásobování, skladování, vystavování reklamací apod.

Základ pyramidové soustavy je tvořen **pracovními postupy**, které jsou vázány k jednotlivým činnostem a operacím. Typickým příkladem jsou technické výkresy, schémata, pracovní instrukce, technologické a montážní postupy a další detailní pokyny. (Bělohávek, Košťan, Šuleř a kol., 2006).

Dokumentaci obecně je možné rozdělit více způsoby, z nichž jedním je členění na základě aktivit realizovaných v podniku. Dle autora Vebera a kol. (2002) je dokumentace rozlišována na:

- **Výrobně-technickou** – dokumentace týkající se výrobních procesů, představující normativní základnu řízení podniku. Obsahuje zpravidla technické normy (standards materiálu, konstrukční provedení výrobků, užití výrobků), technicko-hospodářské normy (spotřeby času, materiálu a zásob) a standardní normativy operativního řízení výroby (normy nedokončené výroby, předstihů, taktů, manipulačních dávek apod.)

- **Organizačně-řídící** – z hlediska závažnosti dokumentů jsou členěny na statutární (stanovy organizace, statut), řády (organizační řád, provozní řád, pracovní řád atd.), pokyny a instrukce (např. dokumentace vstupní kontroly) a metodiky (výpočty ukazatelů spolehlivosti, FMEA a další).

V novější publikaci autora Vebera a kol. (2002) je struktura dokumentace rozšířena o:

- **Operativní řídicí akty** – do této kategorie lze zařadit dokumenty sloužící k okamžitým manažerským rozhodnutím a zásahům. Mají podobu rozhodnutí, opatření nebo nařízení vedoucích pracovníků, ředitelů společnosti, jednatelů a dalších zainteresovaných stran.

Autoři Bělohávek, Košťan, Šuleř a kol. (2006) zmiňují rozdělení v podobě:

- **Řízené dokumentace** – popisuje opakující se činnosti a procesy. Autoři mezi řízenou dokumentaci řadí příručku kvality, organizační směrnice i pracovní postupy.
- **Neřízené dokumentace** – jejím účelem je řízení, sdělování informací a provádění jednorázových aktivit. Tento typ dokumentace není součástí systému jakosti a není náhradou řízené dokumentace. Konkrétním příkladem jsou interní sdělení, cestovní výkazy nebo zápisy z porad.

Pro docílení konzistentní dokumentace by se tvorba obsahu měla řídit určitými pravidly (Nanda, 2005):

- veškeré záznamy a dokumenty by měli mít stejný vzhled, předlohu a titulní stranu,
- název dokumentu by měl být tvořen na základě jednotně určených specifikací, např. název dokumentu, číslo dokumentu a jeho verze,
- součástí každého záznamu by měl být obsah a krátký popis účelu dokumentu,
- úprava předlohy by neměla být povolena, pokud je určitá sekce nepotřebná, měla by být označena jako nežádoucí, nikoli však odstraněna.

## 2.8 Náklady na kvalitu

Řízení kvality se jednoznačně promítá do nákladů společnosti. Jedná se o prostředky investované do procesů a vytvořených produktů od jejich samotného počátku. Pokud jsou náklady na kvalitu manažery podceňovány, může dojít ke snížení profitability podniku z důvodu nižší spokojenosti zákazníků či nárůstu celkových nákladů. Ná-

klady spojené se zanedbáváním kvality jsou podstatně vyšší než náklady na zabezpečení kvality. Zvýšení kvality produktů a veškerých procesů uvnitř organizace vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, jež představuje základní cíl řízení kvality.

Náklady na kvalitu odpovídají dle Pekara (1995) zhruba 5 až 20 procentům z tržeb, přičemž toto platí pouze pro náklady, které lze kvantifikovat. Některé náklady nelze přesně vyčíslit, např. cenu, kterou firma zaplatí za nespokojenost zákazníka. Je sice možné určit náklady na reklamaci a čas vynaložený na její vyřízení, na druhou stranu je však obtížné číselně vyjádřit negativní dopad na zákazníka.

Kalkulace nákladů na kvalitu je často problematická, zejména kvantifikace položek souvisejících se zajištěním maximální dosažitelné kvality ze předpokladu ekonomické návratnosti. Je proto zapotřebí jednotlivé nákladové položky identifikovat a charakterizovat. Svozilová (2011) rozlišuje dvě základní kategorie nákladů na kvalitu:

- **Náklady na prevenci**
  - plánování systému řízení kvality,
  - průzkumy potřeb, přání a požadavků zákazníků,
  - vývoj budoucích výrobků a služeb,
  - školení a kurzy personálu,
  - průběžné ověřování a kontrola procesů,
  - ověření návrhu produktu,
  - kontinuální testování a vyhodnocování,
  - audity kvality,
  - zlepšovateľské procesy v oblasti zvyšování kvality,
  - výběr a hodnocení dodavatelů.
- **Náklady spojené s nesplněním požadavků na kvalitu**
  - Zmetky,
  - vyřizování stížností a reklamací,
  - záruční opravy a servis,
  - náhradní expediční služby a materiál,
  - opravy a přepracování,
  - dodatečné změny návrhu výrobků a hotových produktů.

Bednářová (2013) naráží na tvrzení, že čím dříve je odhalen zdroj chyby u výrobku, tím nižší náklady na jejich nápravu budou muset být vynaloženy. Pokud je chyba



odhalena ještě před expedicí produktu, náklady na odstranění chyby jsou průměrně desetkrát nižší než po jejich expedici. Jinými slovy, důležitá je doba, kdy je chyba odhalena, respektive kdy dochází v podniku k vynaložení nákladů na kvalitu.

Dle Vebera a kol. (2002) je nejrozšířenějším postupem pro měření nákladů na kvalitu model PAF, jehož název je tvořen jednotlivými druhy nákladů:

**P** - Prevention Costs, náklady na prevenci,

**A** - Appraisal Costs, náklady na zjišťování a kontrolu stavu kvality,

**F** - Failure Costs – výdaje na interní a externí vady.

Metody sledování nákladů na kvalitu u výrobce rozšiřuje Bednářová (2013) o:

- rozšířený model PAF,
- model COPQ (Cost of poor quality),
- model procesních nákladů,
- model snižování výdajů pomocí Taguciho metod.

### 3 Cíl práce a metodika zpracování

Diplomová práce je zaměřena na Management kvality ve vybrané organizaci. K naplnění tohoto účelu byla zvolena mezinárodní společnost se sídlem v Českých Budějovicích. Vzhledem k požadavku společnosti nezveřejňovat konkrétní název společnosti, je v rámci diplomové práce podnik označován názvem Bupak s.r.o. Mateřská společnost je uvedena pod názvem Bupak Group. Veškeré interní dokumenty jsou uvedeny příslušným způsobem se zakrytím názvu společnosti.

Cílem diplomové práce je předložit návrhy na zlepšení vybraných oblastí systému managementu kvality, a to na základě analýzy současného stavu řízení kvality v podniku Bupak s.r.o. Závěrem práce je na bázi získaných informací a výsledků z detailní analýzy tyto návrhy a doporučení popsat a charakterizovat.

Diplomová práce je z hlediska struktury rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována za využití odborné literatury a vědeckých článků pramenících z české a zahraniční literatury. Během studia literatury, ve formě tištěné a elektronické, jsou popsány základní východiska pro zavedení úspěšného systému managementu kvality. Předmětem literární rešerše je prostřednictvím zpracování primárních a sekundárních dat definovat management kvality v obecném měřítku, jeho význam, principy, základní koncepce a metody vedoucí k neustálému zlepšování kvality. Literární přehled je zaměřen dále na získání hlubších znalostí a charakteristiku auditu kvality, dokumentace kvality, v samotném závěru pak nákladů na kvalitu.

Praktická část, jež se opírá o získané poznatky z literárního přehledu, se zabývá analýzou systému managementu kvality ve společnosti Bupak s.r.o. V úvodu praktické části jsou shromážděny základní informace o společnosti, jež se týkají historie, organizační struktury, předmětu podnikání, klíčových segmentů, produktového portfolia a výrobních technologií. Na charakteristiku společnosti navazuje analýza vybraných oblastí současného managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001:2015.

Závěr diplomové práce se skládá ze shrnutí a zhodnocení současného systému managementu kvality. Dále jsou vymezeny identifikované nedostatky a místa s potenciálem pro zlepšení. V kontextu s těmito nedostatky jsou navržena doporučení a opatření vhodná k implementaci do aktuálně využívaného systému managementu kvality ve společnosti Bupak s.r.o. Zlepšovací návrhy mají za cíl odstranit zjištěné nedo-

statky a zajistit co nejefektivnější zabezpečení systému řízení kvality a kroky směřované k jeho neustálému zlepšování.

Praktická část je zpracována na základě strukturovaných rozhovorů s vedoucími vybraných úseků (oddělení kvality, výrobní oddělení, technické oddělení, personální oddělení, SCM, oddělení konstrukce a vývoje obalů) a za využití interních materiálů poskytnutých společností Bupak s.r.o. a její mateřské společnosti Bupak Group. Současně bylo čerpáno z veřejných internetových stránek celého mezinárodního koncernu a archivní vnitropodnikové dokumentace. Použití a publikování interních dat nabytých z podnikových dokumentů bylo schváleno vedoucím oddělení jakosti. Mezi tištěné a elektronické dokumenty, na jejichž základě bylo možné provést analýzu systému vybraných oblastí managementu kvality, lze zařadit především Manuál pro pracovníky Bupak s.r.o., Příručku integrovaného systému řízení, hodnocení dodavatelů a dokumentované popisy jednotlivých procesů probíhajících v rámci organizace.

## 4 Charakteristika vybrané organizace

Pro účely diplomové práce a konkrétní analýzu managementu kvality byla zvolena společnost Bupak s.r.o. se zaměřením na vývoj, výrobu a prodej vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky. Společnost s dlouholetou tradicí prošla během své existence několika zásadními změnami a dosáhla současné úrovně nadnárodního podniku.

### Historie společnosti

Historie českobudějovického podniku sahá do 19. století, k datu 24. března 1880, kdy plzeňští podnikatelé Jindřich Fürth a Leopold Gellert zakoupili tzv. „Knížecí mlýn“ v Rožnově v Českých Budějovicích a vybudovali z něho papírenský podnik. Od svého založení prošel podnik, známý jako Jihočeské papírny několika vývojovými stádii a také proměnil svůj výrobní program, který se postupně přesunul od výroby papíru k výrobě vlnité lepenky. Hlavní předmět činnosti – obalové materiály – byl zachován.

Výrobu vlnité lepenky firma zahájila roku 1906 a během několika let se řadila k největším výrobců v republice. V roce 1985 došlo k rozsáhlému požáru a velká část závodu určená k výrobě vlnité lepenky musela být znovu postavena. Mohutná rekonstrukce budov včetně zpracovatelských strojů umožnila firmě dosáhnout evropské úrovně. Mezi hlavní produkty se řadily slotrované obaly, vlnitá lepenka a tvarově vysekávané obaly (viz Příloha č. 1). Roku 1992 do firmy Bupak Obaly a.s. vstoupil zahraniční partner, rakouská firma Duropack Holding AG. Dceřiná společnost Bupak Obaly a.s. byla o devět let později rozdělena na tři samostatné subjekty, čímž vznikly společnosti Duropack Bupak Obaly s.r.o., Duropack Bupak Papírna s.r.o. a Duropack Bupak Servis s.r.o.

Současnou podobu má podnik od 1. září 2012, kdy všechny tři subjekty převzala nadnárodní společnost Bupak Group. Jednou za zásadních změn, kterou společnost prošla během změny vlastníků, bylo zastavení výroby na papírenském stroji a zaměření na jediný hlavní předmět činnosti – výrobu vlnité lepenky.

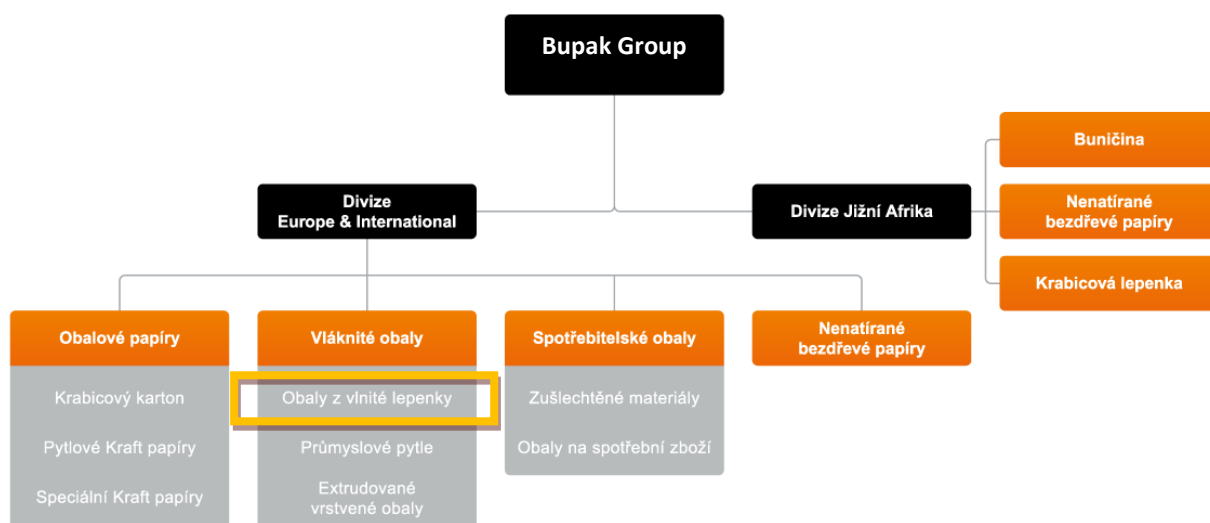
V rámci České republiky se společnost řadí k předním výrobcům vlnité lepenky. Největším konkurentem je společnost Model Obaly, a. s., které je členem skupiny Model Holding AG.

## Bupak Group

Mateřskou společností tohoto podniku je globální obalový a papírenský koncern Bupak Group, jehož působnost zasahuje do střední Evropy, Ruska, Severní Ameriky a Jižní Afriky. Sídlo společnosti se nachází v Jižní Africe, Velké Británii a ve Vídni. Nadnárodní skupina má přes sto provozů ve více než třiceti zemích světa a zaměstnává přibližně 26 000 lidí.

Na základě analýzy interních materiálů a obchodních prezentací skupiny Bupak Group je popsána obchodní struktura. Dceřiná společnost Bupak patří do obchodního segmentu „**Obaly z vlnité lepenky**“, který je tvořen celkem patnácti zpracovatelskými závody ve střední a východní Evropě (jedná se o provozy v České republice, Německu, Rakousku, Polsku a Turecku). V rámci hierarchie společnosti (ve vzestupném směru) je tento segment součástí obchodní jednotky „**Vláknité obaly**“. Na stejné úrovni stojí další dvě divize – Spotřebitelské obaly a Nenatírané bezdřevé papíry. Z podrobnější analýzy bylo zjištěno, že v roce 2018 došlo ke změně obchodní struktury, která doposud nebyla promítnuta do všech vnitropodnikových dokumentů. Na Obrázku č. 3 níže je zobrazena poslední česká verze obchodní struktury skupiny Bupak Group, z níž je patrné, že obchodní jednotka „Obalové papíry“ byla dříve samostatnou jednotkou. Došlo však ke sloučení a nyní tato jednotka patří do skupiny Vláknitých obalů. Ze čtyř obchodních jednotek došlo v loňském srpnu ke zredukování do tří celků. Tyto obchodní jednotky zastřešuje divize „**Europe & International**“.

Obrázek 3: Obchodní struktura skupiny Bupak Group



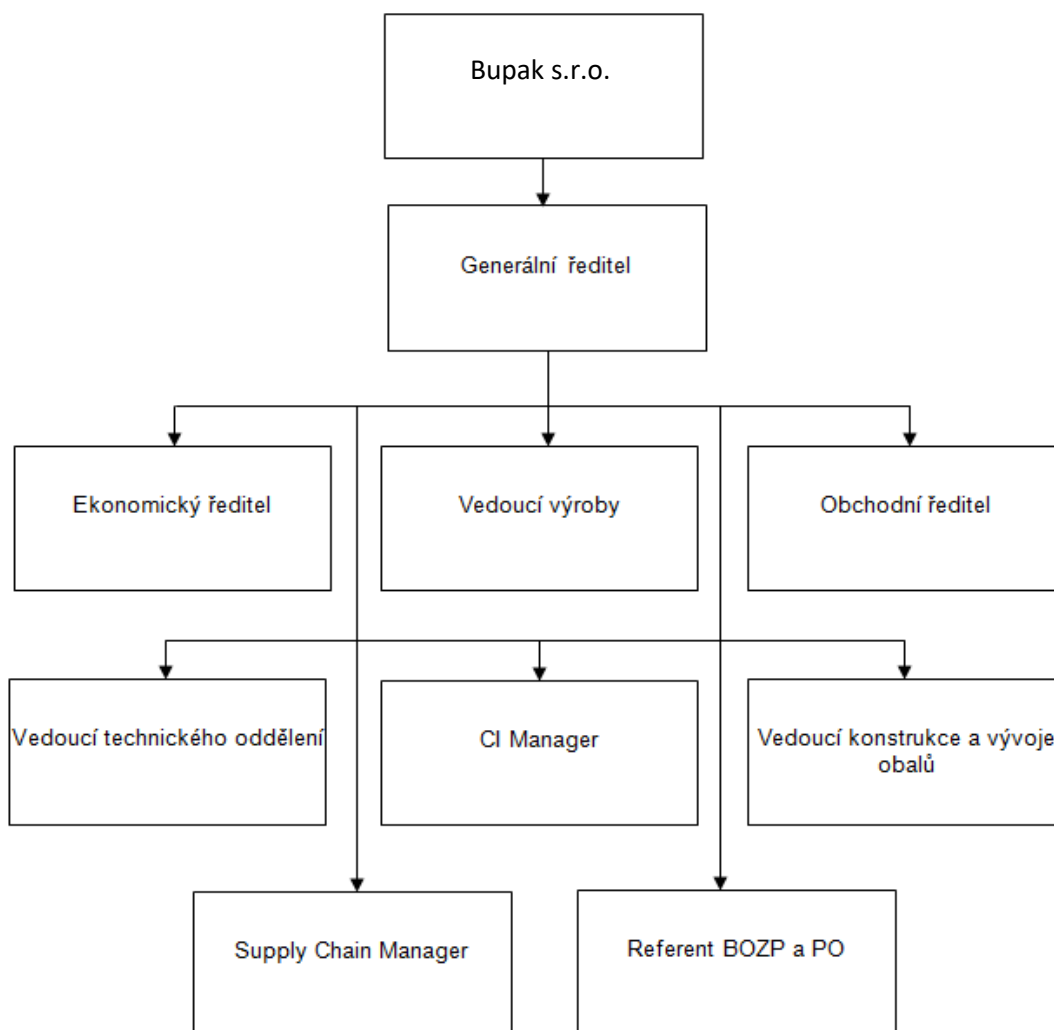
Zdroj: Interní materiály společnosti

## Organizační struktura

Bupak s.r.o. v současné době zaměstnává 214 kmenových a 5 agenturních pracovníků, kteří jsou postupně zařazováni mezi kmenové zaměstnance. Tento počet je během poslední dekády udržován téměř na konstantní hladině s mírnou roustoucí tendencí u počtu kmenových zaměstnanců. Vlivem růstu společnosti a plánovaných investic do nových budov a zařízení by se mohlo jevit příhodné navýšení počtu zaměstnanců, společnost však tento záměr nemá. Díky digitalizaci a robotizaci strojů nepotřebuje pro zajištění úspěšného chodu společnosti současný počet pracovních míst navýšit.

Organizační strukturu vrcholového vedení společnosti, převzatou z interních materiálů podniku, lze vidět na Obrázku č. 4 níže.

**Obrázek 4: Organizační struktura vrcholového managementu**



Zdroj: Interní materiály společnosti

Ve vedení stojí generální ředitel, pod něhož se řadí osm útvarů v čele s řediteli jednotlivých úseků. Z analýzy interních materiálů lze dále vyvodit vztah generálního ředitele k vrchovému vedení skupiny Bupak Group, které na Obrázku č. 4 již vyobrazeno není. Generální ředitel firmy Bupak s.r.o. reportuje výsledky hospodaření společnosti a veškeré další stanovené indikátory vedoucímu divize Centrální Evropa. Osm útvarů přímo podřízených generálnímu řediteli zahrnuje veškeré činnosti uskutečňované v podniku. Ty stojí na stejné úrovni, což z organizační struktury, která úseky rozvrstvuje do tří řad pod sebou, nemusí být zřejmé. Každý útvar má pod sebou dále několik zaměstnanců, jež vykonávají své dílčí specifické funkce.

### **Oblast působení společnosti**

Předmět podnikání společnosti Bupak s.r.o. je vývoj, výroba a prodej vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky. Jak vyplývá z analýzy organizační struktury celé skupiny Bupak Group, na území Evropy operují další sesterské závody. Bupak s.r.o. se proto zaměřuje především na tuzemský trh. Část produkce je směřována i na trh zahraniční. Jedná se o export zejména do sousedních států – Německa a Rakouska. Podnik usiluje o rozšíření cílového trhu a posílení vývozu zboží do zahraničí s příslibem získání nových mezinárodních zákazníků. V posledních letech Bupak zaměřuje své prodejní aktivity do oblasti e-commerce. Vedení společnosti spatřuje v tomto směru veliký potenciál, kterého se snaží maximálně využít. V současné době se mezi klíčové zákazníky řadí právě internetové obchody.

Klíčovými segmenty trhu společnosti Bupak s.r.o. jsou:

- **potravinářství,**
- **elektronika,**
- **nápoje,**
- **sklo a keramika.**

Sortiment výrobků Bupak je zpracován na základě informací z interních materiálů skupiny Bupak Group. Produktové portfolio tvoří:

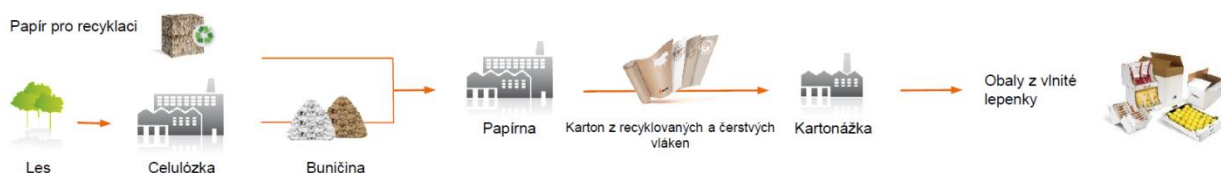
- vlnitá lepenka,
- skládací klopové krabice,
- tvarově vysekávané obaly,
- vícebodově lepené obaly,
- obaly s HQ Flexotiskem,

- speciální výrobky
  - obaly s odnosnou, vyztužovací nebo trhací páskou,
  - obaly pro internetové obchody,
  - systémy pro snadné uzavírání obalů i vybalování zboží,
  - a další speciální výrobky.

## Výrobní technologie

Výroba obalů z vlnité lepenky je tvořena řadou na sebe navazujících procesů, které jsou realizovány prostřednictvím jednotlivých článků. Lesní hospodářství a výroba buničiny, papíru a plastových fólií přechází na vývoj a výrobu průmyslových a spotřebitelských obalových řešení. Společnost Bupak Group vytvořila grafické znázornění tohoto řetězce, viz Obrázek č. 5 níže:

**Obrázek 5: Výrobní řetězec**



Zdroj: Internetové stránky skupiny Bupak Group

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že dceřiná společnost Bupak do řetězce vstupuje jako tzv. „kartonážka“, jež je na předchozím obrázku zobrazena v předposledním kroku. Hlavní surovina na výrobu obalů (papír) je nakupován od externích dodavatelů a dalších členů skupiny Bupak Group.

Proces výroby vlnité lepenky začíná na speciálním stroji – zvlňovací lince – slepením rovného a zvlňného papíru odpovídajících parametrů ve dvou až sedmi vrstvách. Výstupem jsou archy tří a pětivrstvé vlnité lepenky, či dvouvrstvá vlnitá lepenka v rolích. Lepenka může být vyrobena v různých tloušťkách, šířích, pevnostních třídách a barevných kombinacích. V případě dvouvrstvé vlnité lepenky se jedná o finální produkt sloužící např. k balení skleněných výrobků či nábytku nebo také jako nosný materiál (s funkcí tepelně izolačních pásů). Archy mohou být prodávány cílovým zákazníkům k využití v podobě proložek a ochranných vstev. Z interních materiálů společnosti vyplývá, že převážná část výstupu ze zvlňovací linky je ve formě polotovarů pro další zpracování na výrobu specifických obalů navržených na základě zákaznických požadavků. Bupak s.r.o. disponuje řadou kartonážních strojů, na kterých dochází k nakládání



archů, potisku, slotování a tvarovému vysekávání, skládání, spojování obalů lepením, šitím a přelepováním, dále ke svazkování a závěrečnému paletování.

Zakázková výroba umožňuje, že výsledné obaly mají tvar a funkci splňující individuální přání a potřeby každého zákazníka. Jak již vyplývá z organizační struktury, naplnění technických a grafických požadavků zákazníků je v kompetenci oddělení konstrukce a vývoje obalů. Na základě analýzy interních materiálů společnosti a informací získaných od vedoucího oddělení se v podniku nachází pracoviště, kde s využitím speciálních programů a softwarů jsou vytvářeny konstrukce a grafické návrhy obalů, respektive výkresy ve své finální podobě. Zákazníkem schválené výkresy jsou dále elektronicky zasílány na výrobu vysekávacích a tiskových forem, které tvoří nutnou součást výrobního procesu.

## 5 Analýza současného systému řízení kvality

Společnost Bupak s.r.o., zabývající se vývojem, výrobou a prodejem vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky, se dlouhodobě zaměřuje na činnosti v oblasti řízení kvality. Při provedení analýzy současného systému řízení kvality bylo zjištěno, že společnost využívá integrovaný systém řízení. Jeho vytvoření, udržování a trvalé zlepšování je výsledkem splnění požadavků norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000 a FSC-SCT-40-004.

Společnost od roku 1997 splňuje požadavky normy ISO 9001. Roku 2015, kdy došlo k revizi této normy, prošla společnost re-certifikací a získala certifikát pro systém řízení kvality dle aktuální systémové normy ISO 9001:2015. K poslední revizi došlo 8. května 2018. Certifikace byla provedena akreditovaným certifikačním orgánem Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch, který potvrdil shodu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016 a udělil společnosti Bupak s.r.o. certifikát platný do 16. března 2019, viz Příloha č. 2. Splněním požadavků normy společnost usiluje o zajištění neustále se zvyšující spokojenosti zákazníka a efektivního systému managementu kvality na bázi procesního přístupu.

Společnost se zaměřuje nejen na řízení kvality, o čemž svědčí i další certifikace, jež byly analýzou identifikovány. Bupak s.r.o. splňuje od roku 2004 požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2015 (viz Příloha č. 3) pro systém řízení životního prostředí.

Certifikáty QMS, EMS, SMS a FSMS/HACCP jsou platné do 16. března 2019. Dle interních údajů se společnost aktuálně připravuje na re-certifikaci všech výše popsaných norem, která bude provedena certifikačním orgánem Bureau Veritas v průběhu měsíce března 2019.

Po provedené analýze získaných a uplatňovaných osvědčení systému řízení kvality je níže vytvořen seznam certifikátů, jejichž držitelem je společnost Bupak s.r.o.:

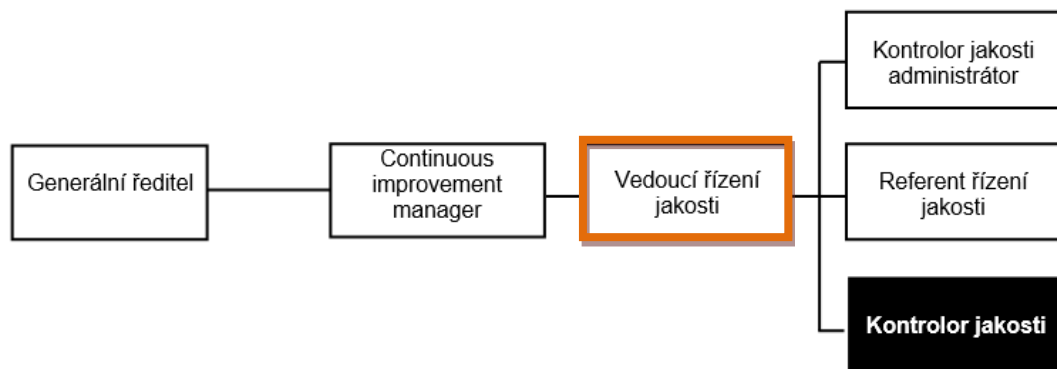
- **Certifikát QMS** pro systém řízení kvality – ISO 9001:2015,
- **Certifikát EMS** pro systém řízení životního prostředí – ISO 14001:2015,
- **Certifikát SMS** pro systém řízení BOZP a PO – ČSN OHSAS 18001:2008,
- **Certifikát FSMS / HACCP** pro systém řízení bezpečnosti potravin – ČSN EN ISO 22000:2006,
- **Certifikát FSC** pro ověření původu dřevních produktů.

System řízení kvality, včetně potřebných procesů a vzájemných vazeb, je vytvořen, udržován a neustále zlepšován pro oblast vývoje, výroby, skladování a prodeje vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky. Dokumentace je vytvořena prostřednictvím Příručky integrovaného systému řízení a soustavou systémově uspořádaných dokumentů, které jsou publikovány na intranetu společnosti či v tištěné verzi u vedoucího oddělení řízení jakosti.

### Organizační struktura v rámci zabezpečování kvality

System managementu kvality je ve společnosti Bupak s.r.o. zabezpečován pracovníkem zastávající pozici “Vedoucí řízení jakosti”. Úsek zastřešující tyto aktivity je vyjmut z organizační struktury společnosti a vyobrazen na Obrázku č. 6.

**Obrázek 6: Organizační struktura zabezpečování kvality**



Zdroj: Interní materiály (organigram společnosti)

Ze schématu lze vidět, že vedoucí řízení jakosti má pod sebou tři podřízené – bíle označené jsou technické funkce a černá symbolizuje dělnickou pozici. Jedná se o pozice Kontrolor jakosti administrátor, Referent řízení jakosti a Kontrolor jakosti.

Z provedené analýzy vyplývají následující pravomoci a odpovědnosti vedoucího řízení jakosti, vztahující se k zabezpečení managementu kvality:

- zodpovědnost za stanovení, zavedení a udržování procesů systému managementu kvality,
- periodické vyhodnocení systému řízení kvality,
- dohlížení nad udržováním systému řízení kvality dle požadavků ISO 9001,
- dohlížení nad udržováním všech ostatních zavedených systémů v rámci IMS,
- zajištění dozorových a certifikačních auditů systému managementu kvality,
- shromažďování informací z procesů společnosti pro tato vyhodnocení,

- formulování a praktické uplatňování požadavků systému řízení kvality,
- vedení rady kvality, koordinace práce rady a svolávání mimořádných rad,
- plánování a organizování interních auditů kvality,
- dohled nad funkčností systému management kvality,
- metodický dozor nad řízením měřidel společnosti,
- realizace externích kontaktů v otázkách kvality,
- výpočet parametrů vyráběné vlnité lepenky splňující požadavky kvality,
- správa a aktualizace seznamu druhů vyráběné vlnité lepenky,
- zajišťování rozborů papírů a vlnité lepenky v akreditovaných laboratořích,
- identifikování problémů spojených s managementem kvality,
- provedení příslušných řešení k odstranění těchto problémů,
- koordinování útvarů společnosti s ohledem na management kvality,
- zajištění metodiky příkazové dokumentace systému,
- zajištění a zvyšování povědomí o požadavcích zákazníka v celé společnosti,
- vydávání, udržování a aktualizování dokumentace QMS,
- správa aktuální dokumentace QMS na intranetu společnosti.

Vedoucí řízení jakosti je přímo podřízený CI manažerovi, jenž má na starosti veškeré aktivity neustálého zlepšování, tzv. Zero defect filosofie. Z organizačního hlediska reportuje CI manažer generálnímu řediteli a CI manažerovi celé divize Europe International. Filosofie (nebo též způsob myšlení) Zero defect je pro společnost velice důležitý a proto je na něj specializováno celé oddělení.

Aktivity **Zero Defect** jsou provázány se zabezpečováním kvality, jelikož jeho cíle v rámci organizaci jsou:

- vybudování způsobu myšlení s důrazem na kvalitu,
- využití kvality k získání a udržení zákazníků,
- zaměření se na kořenové příčiny,
- efektivní a trvalé řešení reklamací,
- neustálé rozvíjení organizace,
- získání podpory a zapojení zaměstnanců.

## 5.1 Kontext organizace

Společnost Bupak s.r.o. určila interní a externí hlediska fungování organizace, na jejichž základě jsou vytvořeny strategické cíle a zaměření společnosti. Interní a externí aspekty jsou relevantní pro oblast vývoje, výroby, skladování a prodeje vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky, a ovlivňují schopnost společnosti dosahovat zamýšlených výsledků vlastního systému řízení kvality. Analýza potvrzuje, že podnik splňuje požadavky aktualizované verze normy ISO 9001 z roku 2015, jelikož monitoruje a přezkoumává informace o externích a interních aspektech, které vyplývají z právního, konkurenčního, tržního, národního, regionálního a místního prostředí.

Společnost vymezila rozsah systému management kvality, aby zajistila trvalé splňování požadavků zákazníků, příslušných zákonů a norem. Rozsah systému managementu kvality je dokumentován v Příručce IMS, která je k dispozici na intranetu společnosti, a soustavou návazných systémových dokumentů, z nichž lze uvést například dokumentovaný Registr interních a externích aspektů.

Výsledkem zkoumání interní systémové dokumentace jsou níže uvedeny aspekty, jež organizace bere v úvahu při stanovení kontextu společnosti:

- **Zainteresované strany** – vlastníci, zákazníci, zákazníci zákazníka, zaměstnanci, externí pracovníci, dodavatelé, obchodní partneři, místní komunity, veřejnost, média, konkurence, podpůrné orgány a organizace (banky, pojišťovny, školy apod.), orgány státní správy a samosprávy, kontrolní orgány a podobné instituce (Krajská hygienická stanice, Česká inspekce životního prostředí, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Český metrologický institut atd.)
- **Interní a externí aspekty** – management, organizační struktura, role a odpovědnosti, kompetence, IT systémy, kapitál, politika, cíle, strategie, interní předpisy, dokumentace, normy přijaté organizací, kultura interního prostředí, vztahy mezi zainteresovanými stranami, předvýrobní fáze, výrobní fáze, balení a paletizace, skladování a doprava, právní předpisy, dostupné technologie, kultura vnějšího prostředí, sociální prostředí, politická situace, finanční možnosti, ekonomické prostředí, příroda, environmentální aspekty, rizika BOZP, konkurenční prostředí, trendy, klíčové stimulatory, vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami a know-how.

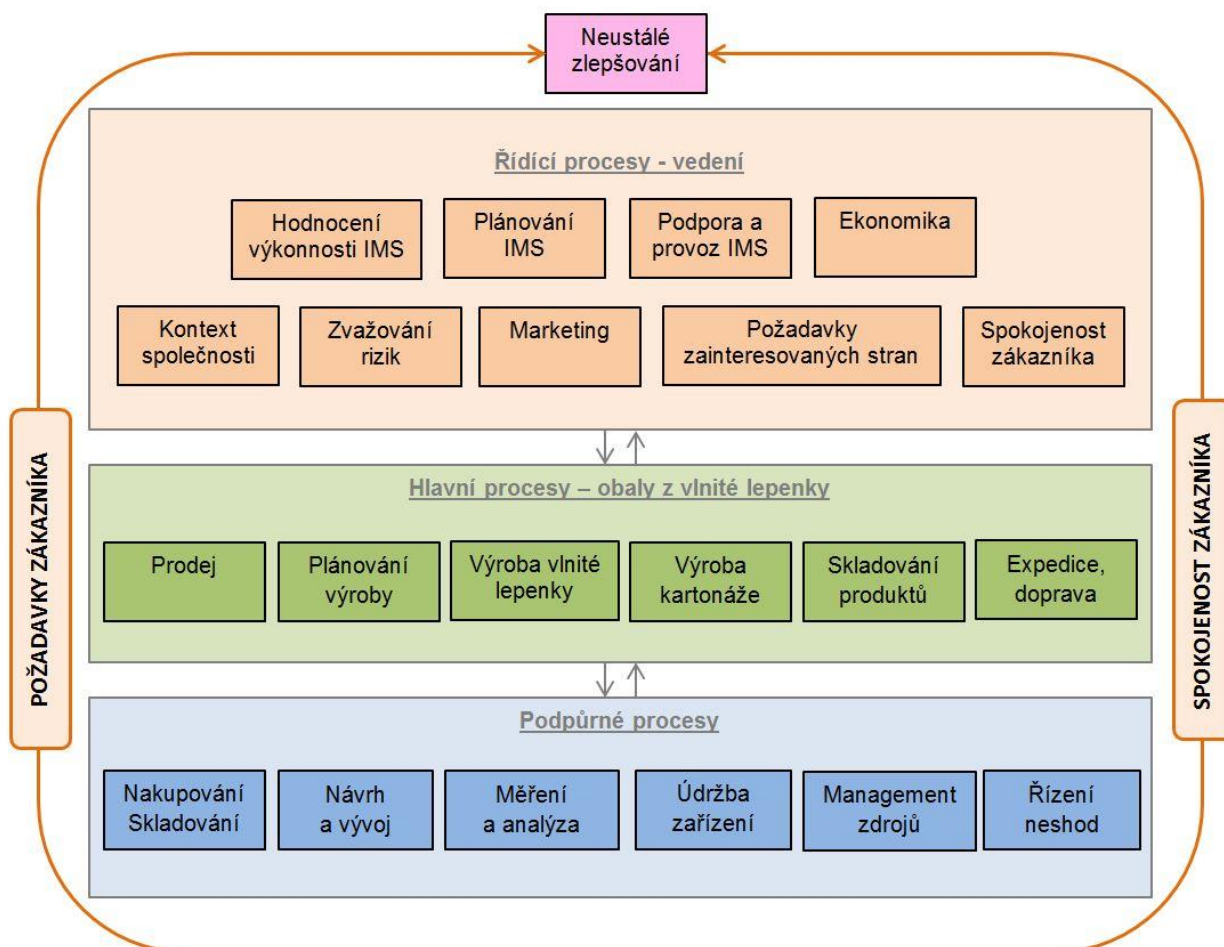
- **Bližší vymezení aspektů a s nimi spojená rizika, příčiny, příležitosti** – př. riziko neshodného produktu (vadné výroby a reklamace), jejíž příčinou může být záměna materiálu či nedodržení postupu. Příležitostí může být například možnost metodické pomoci.
- **Hodnocení rizika** – hodnocení, jehož výsledkem je stanovit, zda se jedná o riziko zanedbatelné, střední či vysoké.
- **Měřítko pro monitorování aspektu a přijatá opatření** – ekonomické výsledky, spokojenost zákazníka, počty úrazů, odchody klíčových pracovníků, počet interních neshod, reklamací, stížností či sporů s orgány státní správy atd.
- **Požadavky relevantních zainteresovaných stran** – např. zisk, prosperita, bezproblémový chod, finanční stabilita, flexibilita, spolupráce, korektnost, platební kázeň, informovanost, bezpečnost, ochrana životního prostředí apod.
- **Role, produkty a služby** – příkladem je konečný uživatel, spotřebitel, zadavatel zakázek, materiál, komponenty a služby (např. doprava), energie a další.

Kontext organizace a veškeré jeho náležitosti jsou ve shodě s požadavky mezinárodní normy ISO 9001. Součástí kontextu organizace je určení procesů pro system managementu kvality, kterému je věnována následující kapitola. Tyto procesy jsou řízeny a zlepšovány aplikací metody PDCA – Plan (naplánuj), Do (udělej), Check (prověř), Act (proved').

## 5.2 Procesy systému managementu kvality

V souladu se zásadami managementu kvality dle normy ISO 9001 organizace prosazuje při vývoji, implementaci a zvyšování efektivnosti systému řízení kvality **procesní přístup**. Řízením procesů a vzájemných vztahů mezi procesy zabezpečuje stálou efektivitu systému, uspokojování potřeb, požadavků a očekávání zákazníka a dalších zainteresovaných stran. Podnik vytvořil procesní mapu, jež graficky znázorňuje posloupnost a interakci veškerých procesů, viz Obrázek č. 7.

Obrázek 7: Procesy systému řízení kvality ve společnosti Bupak s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Schématické znázornění ukazuje, jakým způsobem společnost dělí procesy do tří kategorií – na procesy řídicí, hlavní a podpůrné. Za každý proces je v podniku zodpovědná určitá osoba (společností označována jako „garant procesu“). Těmito osobami nejsou pouze členové vrcholového vedení, ale i další zaměstnanci jako například referent zásobování, vedoucí výpočetního systému či specialista logistiky. S uvedenými procesy jsou dále spojeny podprocesy a činnosti, pro které jsou určeny pracovníci spolu s jejich odpovědností, pravomocemi a vztahy mezi jednotlivými organizačními útvary. Pro zabezpečení řízení dokumentace jsou procesy popsány a publikovány soustavou návazných systémových dokumentů. Aktualizovány a distribuovány jsou prostřednictvím vnitropodnikového rozdělovníku. Ukládány jsou v elektronické formě na intranetu společnosti a archivovány u vedoucího oddělení jakosti.

Výsledkem přezkoumání všech procesů systému managementu kvality je charakteristika tří hlavních kategorií procesů, jejich podprocesů a garantů následující:

**Hlavní procesy** – byly stanoveny ve vztahu k předmětu podnikání společnosti, kterým je vývoj, výroba a prodej vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky. Do kategorie hlavních procesů jsou zařazeny veškeré procesy týkající se samotné výrobní činnosti, skladování, expedice a prodeje hotových produktů. Zodpovědnost zde nesou zejména vedoucí útvarů nebo jejich přímí podřízení, jejichž kompetence umožňují nést za daný proces plnou odpovědnost. Jedná se o tyto činnosti a garanty:

- **Prodej**
  - vnitřní prodej (vedoucí oddělení prodeje)
  - řízení prodejních týmů (obchodní ředitel)
- **Plánování výroby na zvlňovacím stroji a kartonážních strojích** (vedoucí oddělení SCM)
- **Výroba vlnité lepenky na zvlňovacím stroji a zpracování v kartonáži** (vedoucí úseku výroby)
- **Příjem, skladování a expedice hotových výrobků ze závodu** (vedoucí dopravních a expedičních služeb – pracovník oddělení SCM).

**Řídící procesy** – skupina řídicích procesů se vztahuje především k vrcholovému vedení společnosti Bupak s.r.o. Generální ředitel je zodpovědný za tyto činnosti:

- **Plánování změn IMS**
- **Podporu a provoz IMS**
- **Kontext společnosti a politiku společnosti**
- **Zvažování rizik, vnějších a vnitřních aspektů**
- **Požadavky zainteresovaných stran**
- **Spokojenost zákazníka**

Podnik považuje za řídicí procesy dále:

- **Hodnocení výkonnosti**
  - interní audity (garantem je vedoucí oddělení řízení jakosti)
  - specifické audity ve vztahu k BOZP a PO (garant referent BOZP a PO)
  - přezkoumání systému managementu kvality (garantem generální ředitel)
- **Ekonomiku**, jejímž garantem je finanční ředitel
- **Marketing**, který je v kompetenci obchodního ředitele.



**Podpůrné procesy** – třetí částí jsou procesy, jejichž funkcí je vytvoření podmínek pro fungování hlavních procesů. Mezi podpůrné procesy (spolu s jejich vlastníky) společnost začleňuje:

- **Nakupování a skladování**
  - nákup hlavní suroviny papíru a jejich reklamace (referent zásobování)
  - skladování kotoučů papíru (vedoucí výroby)
  - nákup, reklamace a skladování ostatních vstupních surovin (specialista logistiky)
- **Návrh a vývoj potisků a konstrukcí obalů** (vedoucí oddělení konstrukce a vývoje obalů)
- **Měření a analýza** (vedoucí řízení jakosti)
- **Údržba a zařízení** (vedoucí výroby)
- **Management zdrojů**
  - lidé (HR manažer)
  - investice (BR manažer)
  - infrastruktura (generální ředitel)
  - řízení hardware a software (vedoucí výpočetního systému)
- **Řízení neshod** (vedoucí řízení jakosti)

Veškeré procesy jsou prováděny za účelem uspokojení požadavků zákazníka s předpokladem neustálého zlepšování. Jak naznačuje procesní mapa, tyto činnosti a snahy jsou provázány s procesy všech tří kategorií. **Proces neustálého zlepšování** je v kompetenci vedoucího oddělení CI (Continuous Improvement). Toto oddělení spolu s generálním ředitelem zastřešuje řízení systému managementu kvality.

Vzhledem k širokému rozpětí procesů budou v dalších kapitolách podrobněji zanalyzovány a popsány vybrané procesy.

### 5.3 Dokumentované informace

Dokumentované informace společnosti Bupak s.r.o. splňují požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016. Jsou vytvořeny s cílem zajištění splnění požadavků zákazníka a dalších zainteresovaných stran, jako jsou např. státní úřady, dodavatelé, místní komunity a zaměstnanci. Cílem je splnění požadavků řídicích norem a zajištění efektivního fungování a řízení procesů společnosti. Rozsah a způsob dokumentovaných informací je určen s ohledem na důležitost jednotlivých procesů, kompetentnost pracovníků a kritic-

ká místa příslušných procesů. Jsou zavedeny způsobem, jenž vede k dosažení plánovaných výsledků společnosti. Identifikace nového záznamu a stanovení způsobu jeho řízení se provádí s ohledem na význam údajů pro prokazování kvality, ručení za produkt a informovanosti zákazníka. Dále je brán zřetel na funkci a efektivnost QMS, splnění požadavků obecně závazných předpisů a splnění požadavků zainteresovaných stran.

K popisu způsobu řízení organizace společnost v rámci systému managementu kvality vytvořila soubor dokumentů, jehož hierarchická struktura je následující:

1. úroveň – **Politika společnosti**
2. úroveň – **Příručka IMS**
3. úroveň – **Směrnice a popisy procesů**
4. úroveň – **Požadavkové a pomocné dokumenty**

Všechny čtyři úrovně dokumentace a jejich články jsou podrobněji zanalyzovány a popsány v následujících kapitolách.

## **VYTVÁŘENÍ A AKTUALIZACE DOKUMENTOVANÝCH INFORMACÍ**

Dokumentované informace jsou v podniku uchovávány, řízeny a aktualizovány prostřednictvím níže uvedených médií:

- **papírový dokument** (označený zeleným razítkem „Řízený dokument“),
- **elektronický dokument na intranetu společnosti,**
- **softwarová aplikace v počítačové síti.**

Při přezkoumání vhodnosti formátu, identifikace a popisu jednotlivých dokumentace bylo zjištěno, že dokumentace je vedena převážně v českém jazyce. Byly nalezeny i dokumenty přeložené a publikované v cizích jazycích (anglickém či německém) – např. politika společnosti je z důvodu mezinárodního působení společnosti uváděna v českém i anglickém jazyce. Jednotlivé dokumenty vedené v elektronické podobě jsou označeny popiskem, který je tvořen soustavou čísel (např. specifikace „Optimální skladové zásoby papíru“ je označena číslem 7.4.5.2. a pod tímto názvem je uložena na intranetu společnosti). První číslice odkazuje na kapitulu v Příručce vztahující se k tomuto dokumentu, druhá číslice označuje podkapitulu. Dále číslice označující pořadí, ve kterém je v rámci dané oblasti vytvořen a publikován. Na konci stojí číslice vyjadřující číslo verze tohoto dokumentu.

Ačkoli norma ISO 9001 nestanovuje konkrétní formu označení dokumentů, pro urychlení orientace a ulehčení hledání žádoucích informací by společnost mohla uvažovat o vhodnější formě popisu dokumentů, například o uvedení názvu dokumentu za současné referenční číslo.

Označení (neboli tzv. záhlaví) papírově i elektronicky vedených dokumentovaných informací společnosti Bupak s.r.o. nelze v komplexním měřítku považovat za jednoznačné. Během analýzy byly nalezeny dokumenty obsahující záhlaví, které vhodně charakterizuje povahu dokumentu – je zde uveden název a verze dokumentu, oddělení, jehož pracovník dokument zpracoval nebo poskytl odborné informace. V záhlaví dokumentu je podpisem a datem strženo, kdo jej zpracoval, přezkoumal a schválil. V rámci dokumentovaných informací společnosti se však nachází i dokumenty bez záhlaví a zápatí. Pro vytvoření jednotné identifikace a stylu vedení dokumentace by bylo účelné řídit veškeré dokumenty pod jednotným označením.

## **ŘÍZENÍ DOKUMENTOVANÝCH INFORMACÍ**

Distribuce a přístup je zajišťován s využitím výše jmenovaných médií, zejména elektronickou formou na intranetu společnosti, kde jsou dostupné veškeré dokumenty řízení managementu kvality určené pro pracovníky podniku. Pro centrálně řízené dokumenty je stanoven a realizován režim zálohování. Řízení dokumentace na intranetu společnosti vychází z identifikovaných procesů a stanovuje aktuální přehled platné příkazové dokumentace společnosti. Aktuální soustavu platných zákonných požadavků a technických norem je umístěn na počítačové síti společnosti s přidělením přístupových práv příslušným funkčním místům určeným pro další využití.

Správou souboru dokumentovaných informací je pověřen vedoucí úseku Řízení jakosti. Originály všech vydaných nebo obdržených dokumentů jsou vedeny v archivu systémové dokumentace. Tento archiv obsahuje také veškeré podklady plynoucí z tvorby dokumentů, připomínkového řízení a schvalování.

Během interní analýzy všech dostupných dokumentovaných informací bylo zjištěno, že společnost uchovává nejen aktuální, ale také zastaralou dokumentaci. Tyto dokumenty, jež neobsahují způsobilé informace, by měly projít inventurou a označeny za neplatné. Jedná se zejména o obsluhovací návody strojů, pracovní postupy a specifikace, které se v současné době již nepoužívají a měly by tedy být pro lepší pře-

hlednost z aktuální systémové dokumentace vyřazeny a vhodným způsobem archivovány.

Z hlediska externích informací, tj. dokumentů určených nejen interním pracovníkům, ale i dalším zainteresovaným stranám (např. Politika kvality a cíle kvality), probíhá distribuce ve směru k externím subjektům pouze prostřednictvím nástěnných tabulí uvnitř podniku nebo na vyžádání členů zainteresovaných stran. Společnost v současné době nemá vlastní internetové stránky ani nevyužívá jiná on-line média ke komunikaci. S přihlédnutím k současnému trendu digitalizace (a postupému přechodu od papírové formy k elektronické) by mohlo být zavedení a udržování např. webových stránek s informacemi určenými externím stranám, pro společnost přínosné.

Mezi externí dokumentaci se řadí dále zákonné, závazné a jiné požadavky, národní a mezinárodní technické normy, výkresová dokumentace zákazníka, technická dokumentace k vybraným výrobním zařízením a objektům.

Správce dokumentace spolu s pracovníky oddělení informačních technologií zabezpečují záznamy uložené na elektronických nosičích před zneužitím, poškozením a ztrátou. Za tímto účelem společnost vytvořila následující opatření:

- přístupová práva k jednotlivým částem informačního systému a intranetu,
- antivirovou ochranu,
- zálohování dat,
- legalizaci softwaru.

## **1. POLITIKA SPOLEČNOSTI**

Bupak s.r.o. se řídí platnými právními předpisy, které se týkají především kvality a hygienické nezávadnosti výrobků, společenské odpovědnosti, BOZP a ochrany životního prostředí. Z důvodu zabezpečování nejen systému řízení kvality, ale celého integrovaného systému řízení, společnost sestavuje Politiku kvality – jak je uvedeno v normě ISO 9001. Podnik tento dokument označuje jako tzv. Politiku společnosti a opírá ji o tyto body:

- *poskytování kvalitních výrobků a služeb, které splňují nebo převyšují očekávání zákazníka,*
- *optimalizace všech využívaných zdrojů,*
- *snižování produkce odpadů a spotřeby surovin a zdrojů,*
- *prosazování zásad trvale udržitelného rozvoje,*

- *předcházení a minimalizace negativních dopadů na životní prostředí, lidského zdraví a na hospodaření podniku,*
- *zaměření na trvalé zlepšování výkonnosti BOZP a snižování pravděpodobnosti vzniku nebezpečných událostí,*
- *snižování a eliminace rizikových faktorů v oblasti hygienické bezpečnosti,*
- *dodržování lidských práv a důstojné zacházení se zaměstnanci.*

Po přezkoumání výše uvedených aspektů politiky lze tvrdit, že korespondují s kontextem organizace a podporují její strategické zaměření, což odpovídá požadavkům normy ČSN ISO 9001:2016.

Další požadavek stanovený touto normou je komunikování politiky. Bupak zveřejňuje politiku společnosti ve zdokumentované elektronické podobě na intranetu společnosti, kde je přístupná všem pracovníkům. V tištěné formě je umístěna v blízkosti recepce podniku a na vyžádání je poskytována všem dalším zainteresovaným stranám. Politika společnosti však není v současné chvíli volně dostupná všem zainteresovaným stranám a je poskytována pouze na vyžádání, např. ze strany zákazníků. Důvodem je především zrušení internetových stránek společnosti, na kterých byla v minulosti publikována.

Politika společnosti je pravidelně přezkoumávána, a to v intervalu minimálně jednou za pět let nebo při nastalé změně, např. k poslední aktualizaci došlo v návaznosti na zavedení GDPR. Výsledky přezkoumání a návrhy jsou součástí zprávy představitele managementu při tzv. přezkoumání managementem.

## **2. PŘÍRUČKA IMS A CÍLE KVALITY**

Druhá úroveň dokumentace zahrnuje příručku integrovaného systému managementu (IMS) a Cíle zlepšování, jehož součástí jsou Cíle kvality.

### **PŘÍRUČKA IMS**

Příručka IMS je podnikem vypracována za účelem definování integrovaného systému řízení v oblasti výroby vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky. Z hlediska kvality příručka podrobně definuje, jakým způsobem dochází ke splnění požadavků normy ISO 9001 a uvádí charakteristiky využívaných procesů a činností organizace, jež umožňují dosažení vymezených cílů kvality. Součástí Příručky IMS je Kontext společnosti Bupak, který byl podnikem zaveden po vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016, jež nově stanovila tento požadavek na vymezení rozsahu systému.

## CÍLE KVALITY

Cíle kvality jsou nástrojem pro naplňování vyhlášené politiky společnosti. Za jejich stanovení a formulaci zodpovídá vedení společnosti. Cíle jsou každoročně vyhodnoceny v průběhu přezkoumání systému managementem a v průběhu roku na poradách vedení společnosti. Hodnocení splnění cílů je dostupné na intranetu společnosti, nikoli však na jiných viditelně přístupných místech jako v případě politiky společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že někteří zaměstnanci (zejména výroby) nemají přístup k intranetu lze považovat komunikování cílů kvality za nedostatečné.

Organizace stanovila v rámci systému řízení kvality tyto cíle pro rok 2019:

- *udržení limitu počtu 16 zákaznických reklamací měsíčně,*
- *udržení limitu nákladů na zákaznické reklamace 0,14 %,*
- *snížení personální administrativy zavedením nového docházkového systému,*
- *zvýšení kvalifikace osmi pracovníků pro flexotisk,*
- *zavedení kvalifikační matice pracovníků.*

Pro každý cíl je definován cílový stav nebo cílová hodnota, postupný sled činností či jednotlivých kroků vedoucích k dosažení cíle, termíny splnění cíle a odpovědnost. Dále jsou stanoveny požadavky na zdroje a informace, včetně způsobu jejich zajištění.

Z analýzy poslední zprávy o přezkoumání systému managementem, která je datována ke dni 26.2.2019, vyplývá, že za období roku 2018 byly splněny všechny cíle s výjimkou udržení limitu počtu zákaznických reklamací. Pro rok 2018 byl stanoven limit 18 zákaznických reklamací. Na základě strukturovaného rozhovoru s představiteli vrcholového vedení, kteří se účastnili zasedání rady, byly zjištěny důvody nesplnění tohoto cíle. Požadavky týkající se spokojenosti zákazníků nejsou splněny, což se negativně promítá v naplnění cílů, fungování a také pověsti společnosti. Podnik dostatečně neidentifikuje požadavky zákazníků, což vede ke zvýšenému počtu reklamací. Vzhledem ke skutečnosti, že pro rok 2019 je stanoven limit počtu zákaznických reklamací dokonce nižší než v roce předchozím, je nutné učinit vhodná nápravná opatření.

### 3. SMĚRNICE A POPISY PROCESŮ

Třetí stupeň hierarchického uspořádání dokumentovaných informací tvoří:

- legislativa EU a ČR,

- organizační schéma společnosti Bupak s.r.o.,
- popisy procesů a jejich odpovědnosti (popisují organizaci, postup, činnosti a odpovědnosti).

#### **4. POŽADAVKOVÉ A POMOCNÉ DOKUMENTY**

Nejrozsáhlejší skupinu podnikové dokumentace představují jednotlivé požadavkové a pomocné dokumenty, které se vyznačují svou detailností a odborností:

- pracovní a obsluhovací návody (stanovují organizační a věcný postup vybrané oblasti, odpovědnostně jsou přiděleny zpravidla jednomu funkčnímu místu nebo úzkému přesně specifikovanému okruhu pracovníků),
- specifikace (dokument popisující požadavky na produkt, službu, proces, děj, činnost nebo funkční místo),
- záznamy požadované normami a ostatní záznamy generované v rámci systému řízení (jedná se formulář sloužící k záznamu, přenosu a uchování údajů o průběhu procesů společnosti a kvality produktů),
- plány kvality (obsahují požadavky zákazníka na provedení produktu),
- metodiky, detaily, limity,
- externí dokumentace a normy.

#### **5.4 Výběr a hodnocení dodavatelů**

Ve společnosti Bupak s.r.o. představuje hodnocení dodavatelů jeden z nástrojů pro shromáždění a analýzu údajů směrodatných při prokazování vhodnosti a efektivity kvality a trendů neustálého zlepšování. K měření a monitorování procesů podnik dále využívá systém interních auditů a přezkoumání vrcholovým vedením. Kvalita dodávaných výrobků a služeb je základním předpokladem pro výslednou produkci v žádané kvalitě. Proces nákupu je v podniku rozdělen na dvě oblasti – nákup hlavní suroviny a nákup všech ostatních výrobků a služeb, mezi něž patří např. lepidla, pásy, škrob, hygienické prostředky, raznice, štočky, palety, a také služby spojené se stavebními úkony, se zajištěním školení, jazykových kurzů atd. Tyto vedlejší nakupované vstupy jsou řízeny referentem nákupu, který provádí výběr dodavatelů spolu se zástupci příslušných oddělení. Společnost má stanovený seznam nakupovaných vstupů, kde je určeno, pro jaké vstupy je hodnocení dodavatelů pravidelně prováděno. Vzhledem k rozlišnosti vstupů a malému množství těchto nakupovaných produktů je analýza zaměřena na hlavní složku nákupu – papír.

Hlavní nakupovanou surovinou potřebnou pro výrobu vlnité lepenky je v Bupak s.r.o. papír, který se na celkových nákladech výsledného produktu podílí přibližně z 60 %. Vzhledem k takto vysoké nákladové položce je nákupu papíru určena samostatná pozice referenta zásobování, v jehož kompetenci je také každoroční hodnocení dodavatelů. Výběr dodavatelů, cenové kalkulace a alokování nakupovaného množství mezi jednotlivé dodavatele je pro zajištění větší vyjednávací síly řízeno centrálně přes vedoucího nákupu pro region Centrální Evropy. V kompetenci podniku Bupak s.r.o. proto není samotný výběr dodavatelů, ale pouze zajištění a poskytnutí údajů sloužící pro úsek centrálního nákupu a pro vedení společnosti.

Odpovědností referenta zásobování je provádění každoročního hodnocení dodavatelů. V rámci nákupu papíru společnost v současné době kooperuje s 15-20 mezinárodními dodavateli. Velikost dodávek od jednotlivých dodavatelů je v této oblasti velice proměnlivý a dynamický. Kvalita má zde velice důležitou roli při rozhodování o množství alokovaných/nakupovaných vstupů. V rámci hodnocení dodavatelů jsou sledovány a porovnávány výsledky všech dodavatelů, s nimiž společnost Bupak s.r.o. během roku spolupracovala.

Analýzou byly určeny následující části hodnocení dodavatelů papíru:

- **Obchodní hodnocení** – vyjadřuje procentuální podíl včasných dodávek na celkových dodávkách (na celkovém množství dodaných vstupů za rok).
- **Technické hodnocení** – zohledňuje reklamované množství vstupů, je vypočítáno takto -  $((\text{hmotnost dodávek} - \text{vadné množství}) / \text{hmotnost dodávek}) * 100$
- **Celkové hodnocení** – posuzuje dodavatele z hlediska vadného množství, množství vrácených vstupů a velikostí zpožděných dodávek za rok.

Jednotlivá hodnocení jsou procentuálně vyjádřena a zobrazena pomocí tabulek a grafů v excelovém souboru, který je zasílán vedoucímu oddělení SCM ke kontrole a následně vedoucímu řízení jakosti.

Jak vyplývá z přezkoumání systému hodnocení dodavatelů, zohledňovanými kritérii jsou: včasnost dodávek a kvalita z hlediska vadných a vrácených vstupů. Hodnocení je velice obecné a neposuzuje další kritéria. Je zaměřeno především na počet a objem reklamovaných vstupů. Pro zlepšení systému řízení kvality by bylo přínosné do hodnocení zahrnout i další kritéria, kterými mohou být například: flexibilita dodavatele, rychlost reakcí, spolehlivost dodavatele či cena dodávaných vstupů.



Ačkoli samotný referent zásobování není rozhodujícím činitelem při výběru dodavatelů, výsledky hodnocení k tomuto účelu bezpodmínečně slouží. Hodnocení spolu s dalšími náměty referent předává úseku centrálního nákupu, který shromažďuje hodnocení dodavatelů od ostatních závodů v rámci skupiny Centrální Evropy. Pokud by referent měl k dispozici detailnější informace s větší vypovídací schopností, byly by podklady pro výběr dodavatelů přínosnější, stejně tak jako síla faktů, se kterými by mohl pracovníky centrálního nákupu přesvědčit o možných změnách ve stávající základně schválených dodavatelů.

## **5.5 Hodnocení výkonnosti managementu kvality**

Dalším z řídicích procesů, které společnost stanovila, je hodnocení výkonnosti integrovaného systému řízení, jehož součástí je hodnocení výkonnosti managementu kvality. Toto hodnocení je zabezpečováno prostřednictvím interních auditů, speciálních prověrek BOZP a PO, a přezkoumáním systému managementu kvality, který je součástí přezkoumání IMS.

### **Přezkoumání systému managementu kvality**

Z analýzy vyplývá, že ve společnosti Bupak s.r.o. dochází k periodickému přezkoumání systému managementu kvality. Tato činnost je plánovaná a má svá jasně vymezená pravidla, která jsou definována interním předpisem. Společnost sestavila radu kvality, která je zodpovědná za každoroční přezkoumání systému řízení a několik zasedání rady kvality, jež se konají v průběhu roku dle potřeby. Interní předpis dále nestanovuje, kdo je určen svoláváním a organizací zasedání rady kvality. Dle normy ISO 9001 musí přezkoumávat systém managementu kvality vrcholové vedení. K ověření tohoto požadavku byl využit strukturovaný rozhovor s vedoucím řízení jakosti, který potvrdil zajištění této aktivity vrcholovým vedením, konkrétně generálním ředitelem společnosti.

Společnost vymezila vstupy nutné pro přezkoumání systému řízení, viz Tabulka č. 1. Zde jsou uvedeny veškeré dokumentované informace posuzující výkonnost a efektivitu systému, vyhodnocení opatření z minulého přezkoumání systému managementu a relevantní změny ve vztahu k interním a externím aspektům. V pravém sloupci jsou jmenovány funkce pracovníků, kteří jsou za tyto zdroje zodpovědní. Jak lze vyčíst z dat obsažených v tabulce níže, společnost klade velký důraz na hodnocení výkonnosti zainteresovaných stran, zejména dodavatelů. Vzhledem k velikosti objemu produkce firmy

je důležitým měřítkem: hodnocení dodavatelů hlavní suroviny (papíru), hodnocení dodavatelů pomocných prostředků (např. lepidla, škrobu a pásek), hodnocení dodavatelů štočků a raznic umožňující výrobu specifických obalů z vlnité lepenky, a hodnocení externích dopravců a společností, které zajišťují skladové a dopravní služby. Ve vstupech nejsou zahrnuty informace o spokojenosti zákazníka, pouze zpětná vazba ve formě stížností a připomínek zainteresovaných stran.

**Tabulka 1: Vstupy pro přezkoumání systému managementu kvality**

<b>Přezkoumání systému managementu</b>		
	<b>Informační zdroj</b>	<b>Předkládá</b>
1	Přezkoumání účinnosti systému řízení kvality	vedoucí řízení jakosti
2	Vyhodnocení vnitřních auditů	vedoucí řízení jakosti
3	Přehled kvality – prezentace	vedoucí řízení jakosti
4	Přehled sledovaných reklamací (8D)	vedoucí řízení jakosti
5	Plnění cílů kvality	dle odpovědnosti
6	Hodnocení dodavatelů papíru	referent nákupu papíru
7	Přehled reklamací papíru	referent nákupu papíru
8	Hodnocení dodavatelů pomocných prostředků	asistent vedoucího výroby
9	Hodnocení dodavatelů štočků a raznic	vedoucí návrhu a vývoje
10	Hodnocení dodavatelů dopravních, skladových a dopravních služeb	vedoucí dopravních a expedičních služeb
11	Stížnosti a připomínky zainteresovaných stran	asistentka vedení společnosti
12	Vyhodnocení úkolů z rady kvality a stanovení nových	členové rady kvality

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z hlediska výstupů přezkoumání systému managementu kvality jsou stanoveny tři dokumenty, včetně jejich časového plánu. Tyto dokumenty jsou předkládány pracovníkem stanoveným dle Tabulky č. 2 níže a dále jsou předmětem schválení v průběhu přezkoumání systému managementu kvality.

**Tabulka 2: Dokumentované výstupy přezkoumání systému managementu**

<b>Plánování strategie, politiky a cílů</b>		
<b>Dokument</b>	<b>Předkládá</b>	<b>Termínové údaje</b>
Politika společnosti	vedoucí řízení jakosti	jedenkrát za 5 let a při změně
Strategické cíle	vedení společnosti	jedenkrát za 3 roky
Roční cíle kvality	členové rady kvality	do konce února aktuálního roku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

## 5.6 Neustálé zlepšování systému managementu kvality

Fungování systému neustálého zlepšování a podpory využívání potenciálu svých zaměstnanců je jedním ze strategických úkolů společnosti. Prostřednictvím naplňování politiky a cílů společnosti, sledováním výsledků prověrek, prováděním analýz údajů, pomocí nápravných a preventivních činností a přezkoumáváním systému řízení kvality vedením, usiluje Bupak s.r.o. o trvalé zlepšování systému řízení kvality.

Podněty ke zlepšování společnost rozděluje do dvou skupin:

1. **Korekce systému** – tato skupina se vztahuje na opatření, jejichž cílem je uvedení systému do požadovaného výchozího stavu, a patří sem:
  - **náprava** (odstranění zjištěné neshody),
  - **opatření k nápravě** (zaměřeno na příčiny neshody a její odstranění).

Průběh procesu vztahující se k odhalení neshod a opatřením k nápravám je upraven ve dvou vnitropodnikových směrnících. První uvádí mimo jiné hlavní písemné nosiče využívané společností Bupak s.r.o. k zaznamenání požadavku na nápravné opatření. Lze jmenovat např. Protokol o vadách, Hlášení vadné výroby, Protokol o reklamaci, Zprávu z interní prověrky apod. V druhé směrnici jsou popsány druhy preventivních opatření, jejich řízení a odpovědní garanti.

2. **Zlepšování systému** – v tomto případě se zlepšování váže ke konkrétnímu produktu, procesu či celému systému.

Prověřením systému neustálého zlepšování v podniku bylo zjištěno, že podstatou je využívání zkušeností a nápadů pracovníků na všech úrovních organizační struktury, především skrze malé a postupné zlepšovací návrhy, jež vyžadují minimální náklady na realizaci. Tento systém je také ukotven v zákoně č. 527/90 Sb. o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, jehož konkrétní podmínky organizace zohledňuje a řídí se jimi.

Proces neustálého zlepšování je součástí Příručky IMS. Podrobněji je popsán v několika samostatných a vzájemně propojených interních směrnících podniku.

Účel, rozsah použití a samotný popis celého procesu je definován ve směrnici o zlepšovacích návrzích. V podniku je stanoven řídicí tým, v jehož pravomoci je schválení zlepšovacích návrhů, rozhodování o možných přínosech atd. Pro příjem zlepšovacích návrhů je vytvořen podpůrný tým, který je uskupením vedoucích z oddělení tech-

nického úseku, výroby a prodeje. Úkolem členů podpůrného týmu je motivování pracovníků ke zdokonalení současného systému, zajištění podkladů pro řídicí tým, spolupráce na uskutečnění zlepšovacích návrhů, prověřování úspěšnosti realizovaných aktivit a další úkoly. Směrnice dále pomocí procesní mapy zobrazuje průběh celého procesu od podání přihlášky zlepšovacího návrhu, až po získání odměny za schválený návrh nebo naopak zamítnutí návrhu z důvodu nesplnění kritérií pro přijetí či realizaci. Jednotlivé kroky jsou doplněny slovním komentářem. Dalším dokumentem, týkajícím se procesu zlepšování, je „Bonusový systém zlepšovacích návrhů“, jehož obsahem je matice vyjadřující závislost velikosti vlivu zlepšovacího návrhu na produktivitu stroje a míry zlepšení podmínek na pracovišti. Každému bodu matice je přiřazeno finanční ohodnocení, které může pracovník získat.

Na základě informací plynoucích z výše zanalyzovaných interních směrnic je důležité konstatovat, že společnost věnuje zlepšovacím návrhům značnou pozornost, avšak pouze činností týkajícím se výroby na zvlňovacím stroji a kartonážních strojích a činnostem interních auditorů. Systém managementu kvality se týká nejen procesu výroby (respektive finální produkce, na kterou se společnost v tomto případě zaměřuje), ale i veškerých řídicích a podpůrných procesů. Požadavek normy ČSN ISO 9001:2016 ve smyslu zlepšování uvádí, že podnik musí zvolit příležitosti ke zlepšování a provést nezbytná opatření vedoucí k jejímu naplnění. Z tohoto hlediska lze označit požadavky za splněné. Pokud by však společnost usilovala o dokonalejší systém neustálého zlepšování, mohla by oblast zlepšovacích návrhů rozšířit a definovat pro všechny další úseky a pracovníky společnosti, ať už se jedná o zlepšování marketingových aktivit, prováděného měření či procesů týkajících se personálního oddělení.

## 6 Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti

V návaznosti na analýzu současného stavu managementu kvality ve společnosti Bupak s.r.o. jsou **předloženy návrhy**, které by vedly ke zlepšení řízení sledované oblasti. Společnost zaměřující se na vývoj, výrobu a prodej vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky, je z pohledu kvality certifikována dle normy ISO 9001:2015. Ačkoli už přes 12 let splňuje požadavky stanovené touto normou, které jsou průběžně přezkoumávány recertifikačními a interními audity, z výsledků detailní analýzy vybraných oblastí jsou dále popsány návrhy a doporučení, které by mohly řízení kvality ještě více zefektivnit.

Z analýzy bylo zjištěno, že organizace uplatňuje a neustále zlepšuje systém integrovaného řízení, jehož část zastupuje systém řízení kvality. Předmětem zkoumání této diplomové práce je kvalita, z tohoto důvodu byly veškeré aktivity směřovány na část IMS týkající se systému řízení kvality.

### 1. Komunikování politiky a cílů kvality – tvorba webových stránek

Organizace definuje tzv. Politiku společnosti, jenž v sobě nese i politiku kvality, a dále cíle kvality. Norma ISO 9001:2015 uvádí požadavek na vhodné komunikování politiky a cílů kvality.

Z analýzy vyplývá, že politika kvality není v současné chvíli volně dostupná všem zainteresovaným stranám a je poskytována pouze na vyžádání, např. ze strany zákazníků. Oba dokumenty jsou publikované na intranetu společnosti, Politika kvality je v tištěné formě vyvěšená u recepce podniku. Vzhledem k velikosti podniku a výrobních prostor však převážná většina pracovníků není viditelně informována o cílech a politice kvality. Výrobní prostory jsou odděleny od budovy recepce. Pravděpodobnost, že si pracovníci výroby, kteří tvoří přibližně dvě třetiny zaměstnanců společnosti, přečtou základní stanoviska politiky kvality, je tedy poměrně nízká.

Navrhují společnosti, aby **umístila informace o politice a cílech kvality na nástěnky** nacházející se v prostorách podniku. Informace by měly být viditelné ve všech budovách, kde operují pracovníci – tj. nejen v administrativní budově, ale také v budově výroby, ve skladovacích prostorech, expediční hale, v prostorách podnikové kantýny atd. Vhodné umístění na nástěnky, okolo kterých chodí zaměstnanci každý pracovní den, povede ke zvýšení informovanosti pracovníků. Je žádoucí, aby zaměstnanci věděli, co je cílem společnosti, a jaké kroky musí učinit nejen vrcholový management,

ale každý jeden pracovník, k naplnění těchto každoročně stanovených cílů a dosažení kýžené kvality.

V souvislosti se zveřejňováním a lepší komunikací politiky a cílů kvality navrhuje dále **vytvoření webových stránek**. Bupak s.r.o. v minulosti spravoval vlastní webové stránky, kde bylo možné najít informace o všech obdržných certifikátech, o nabízeném portfoliu výrobků a také zde byla volně ke stažení politika kvality. Organizace v rámci sloučení se skupinou Bupak Group tyto webové stránky zrušila a nyní je v on-line měřítku dohledatelné pouze přes webové stránky mateřské společnosti, na nichž jsou informace o společnosti velice stručné, až nedostačující.

Z tohoto důvodu je dalším návrhem vytvoření nových webových stránek. Uskutečnění tohoto návrhu se může zdát nákladné, při sledování současných trendů digitalizace však spatřuji za velice přínosné tento návrh aplikovat. Pro všechny zainteresované strany může web sloužit jako rychlý způsob získání informací z oblasti kvality a základních údajů o společnosti, včetně nabízených výrobků.

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na realizaci tohoto návrhu:

**Tabulka 3: Kalkulace nákladů**

<b>Seznam nákladových položek</b>	
Národní doména (.cz)	145 Kč/rok
Nadnárodní doména (.com)	215 Kč/rok
Webhosting	25 Kč/měsíc
Vytvoření webových stránek	30 000 - 40 000Kč
Dodatečné úpravy webu	1 000 Kč/hod
Online marketing (zahrnuje PPC kampaně, SEO, správu sociálních sítí, copywriting atd.)	10 000 Kč/měsíc

<b>Kalkulace počátečních nákladů</b>	
Registrace domény	145 Kč
Vytvoření webových stránek	35 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>445 Kč</b>

<b>Roční náklady na provoz webu</b>	
Prodloužení domény (.cz)	145 Kč
Webhosting	300 Kč
<b>Celkem</b>	<b>445 Kč</b>
Online marketing	10 000 Kč
<b>Roční náklady vč. online marketingu</b>	<b>10 445 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro získání podkladů k vyčíslení nákladů byla poptána společnost specializující se na tvorbu webových prezentací a online marketing, která poskytla údaje pro odhad jednotlivých složek nákladů. Náklady na vytvoření webové prezentace jsou velice individuální. U tvorby webové prezentace lze uvažovat s částkou mezi 30 000 a 40 000 Kč. Tato suma je odvozena od počtu hodin strávených nad tvorbou webu, kterou má poptaná společnost oceněnou ve výši 1 000 Kč/hod, přičemž kalkuluje s 30 - 40 hodinami na vytvoření jednoho nového webu. Mezi další náklady nutno započítat každoroční poplatek za využívání domény a za webhosting. Výše těchto nákladů je převzata od společnosti WEDOS Internet, a.s., která je mimo jiné držitelem certifikátu kvality podle normy ISO 9001:2015.

Jak vyplývá z organizační struktury společnosti, Bupak s.r.o. nemá samostatný úsek marketingu. V kalkulaci nákladů je proto uvedena položka „online marketing“, jež představuje náklady na marketingové aktivity. Poptávaná společnost zahrnuje do výše uvedené částky 10 000 Kč tyto služby – PPC (pay per click) kampaně pro zvýšení návštěvnosti stránek, optimalizaci pro vyhledávače tzv. SEO (search engine optimization), copywriting (tvorbu reklamních a marketingových textů), správu sociálních sítí a další.

Vzhledem k absenci marketingového oddělení ve společnosti Bupak s.r.o. se jeví zabezpečení této doplňkové služby jako vhodný způsob podpory marketingových aktivit bez nutnosti vyhledávání specializovaných pracovníků marketingu.

## **2. Návrh na zlepšení systému dokumentace**

V oblasti dokumentace systému řízení kvality byly zjištěny drobné nedostatky související s vedením a označováním dokumentace. Norma ISO 9001:2015 nedefinuje konkrétní formu označení dokumentů, v kompetenci každé organizace je vytvořit si vlastní systém označování dokumentů.

Pro zlepšení orientace a ulehčení hledání potřebných informací navrhuji společnosti, aby zavedla **vhodnější a jednotnou formu označování dokumentů**. Například kromě stávajícího číselného referenčního označení doporučuji přidat název dokumentu. Smyslem tohoto kroku je především jednodušší orientace v obrovském množství interních (a externích) dokumentů, která všem uživatelům dává možnost vyhledat, co potřebují a zefektivnit jejich práci díky úspoře času.

### 3. Doporučená kritéria pro hodnocení dodavatelů

Další nedostatek identifikovaný při analýze systému řízení kvality ve společnosti Bupak s.r.o. se týká hodnocení dodavatelů hlavní nakupované suroviny – papíru. V současné době jsou dodavatelé papíru hodnoceni podle 3 kritérií, z nichž dvě se týkají kvality dodávek. Jedná se o včasnost dodávek, množství vadných vstupů a množství vrácených vstupů. Hodnocení je velice obecné a nebere v úvahu žádná další kritéria. Je orientováno zejména na počet a objem reklamovaných vstupů.

Navrhuji organizaci, aby pro zefektivnění výsledků a dopadu hodnocení dodavatelů na proces nákupu zahrnula do svého systému **komplexnější hodnocení dodavatelů papíru**, kde bude posuzováno více kritérií. Níže definuji kritéria, která slouží jako vodítko pro zavedení nového hodnocení dodavatelů:

#### **Platební a dodací podmínky**

- Cena
- Skonto a termín skonta (počet dní)
- Dodací lhůta

#### **Kvalita dodávek**

- Počet reklamací a objem reklamovaných vstupů
- Rychlost řešení reklamací a ochota řešit reklamace
- Zajištění průvodní dokumentace
- Včasnost dodávek
- Kompletnost dodávek
- Zabalení dodávaného materiálu

#### **Komunikace**

- Flexibilita dodavatele
- Rychlost reakce
- Ochota vyhovět požadavkům a změnám
- Elektronické zasílání dodacích listů a faktur
- Poskytování informací o změně termínů dodávky
- Poctivý obchodní přístup

#### **Certifikace**

- Certifikát dle ISO 9001:2015
- FSC certifikát.



#### 4. Návržení dotazníku pro hodnocení spokojenosti zákazníka

Při posuzování shody požadavků normy ISO 9001:2015 s činností organizace z hlediska přezkoumání systému managementu kvality byla zjištěna slabá místa vhodná ke zlepšení. Z analýzy vyplývá, že přezkoumání provádí generální ředitel na každoročním zasedání rady kvality. Není však stanoveno, kdo radu organizuje a svolává.

Doporučuji proto podniku jasně formulovat a zdokumentovat, kdo je zodpovědnou osobou za tyto aktivity.

Dále organizaci navrhuji zahrnout do vstupů pro přezkoumání systému managementu kvality také hodnocení spokojenosti zákazníka. Zpětná vazba od zákazníků by pro podnik usilující o plnění (či dokonce překračování) přání a požadavků svých zákazníků měla být základním východiskem.

Navrhuji, aby společnost začala využívat **Dotazník spokojenosti zákazníka**, jako příklad uvádím vytvořený dotazník, viz Příloha č. 7. Tento dotazník obsahuje 6 vybraných oblastí, u nichž je navrženo škálové hodnocení dílčích aspektů v podobě sémantického diferenciálu. Dotazníkové šetření by mělo být prováděno alespoň jednou ročně nebo dle potřeby organizace v častějších intervalech. Tyto dva návrhy by měly podniku díky pravidelné zpětné vazbě od zákazníků pomoci trvale zefektivnit systém managementu kvality a zaručit soulad se strategickými cíly organizace.

#### 5. Dosažení cílů kvality prostřednictvím zjišťování zákaznických požadavků

Na předchozí návrh navazuje další bod, který je dáván také do kontextu zákaznické spokojenosti. Společnost Bupak s.r.o. každý rok stanovuje cíle kvality, jež následně hodnotí. Provedená analýza ukázala, že během období minulého roku nebyl naplněn jeden z cílů, a to nepřekročení limitu 16 zákaznických reklamací. Podnik považuje za příčinu nenaplnění tohoto cíle nedostatečné nebo nepřesné informace o požadavcích zákazníka.

Jako vhodné nápravné opatření pro získání potřebných a specifických údajů o očekávání zákazníka doporučuji organizaci použít následující dotazník, který byl vytvořen při zpracování této práce, za využití podkladů z oddělení jakosti, návrhu a vývoje, a obchodního úseku (viz Příloha č. 8). **Dotazník na zjištění požadavků zákazníků** je tvořen souborem otázek, který by zástupci společnosti položili zákazníkovi při každém sjednávání nové zakázky. Sjednacená, standardizovaná verze by měla vnést všem obchodním zástupcům řád do zjišťování přání a potřeb zákazníků, a zabránit zís-

kávání nepřesných či neúplných informací obchodního, technického a organizačního charakteru.

Společnost Bupak s.r.o. zabezpečuje a neustále zlepšuje systém managementu kvality a veškeré procesy s ním spojené na vysoké úrovni. Na vytvořený a aplikovaný systém klade podnik vzhledem k jeho přínosům velký důraz. Požadavky kvality dle normy ISO 9001:2015 jsou splňovány napříč celou organizací a se zapojením všech pracovníků. K zajištění ještě vyšší efektivity systému řízení kvality a úspěšnosti organizace na trhu mohou vést výše doporučené návrhy na zlepšení vybraných oblastí.

## 7 Závěr

Vybudování efektivního a stabilního systému managementu kvality slouží organizacím k dosažení kvality výrobků, procesů a podniku jako celku. Organizace vytvářející podmínky pro zavedení systému řízení kvality si uvědomují, do jaké míry je důležité přinášet vysokou hodnotu svým zákazníkům, plnit požadavky všech zainteresovaných stran, a současně být konkurenceschopný a generovat zisk. Mnoho podniků usiluje o dosažení žádoucí kvality prostřednictvím splňování požadavků stanovených mezinárodní normou ISO 9001:2015.

Cíle této diplomové práce bylo předložení návrhů na zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci. Analýza vybraných oblastí systému managementu kvality byla provedena v nadnárodní společnosti Bupak s.r.o., sídlící v Českých Budějovicích. Společnost se již od roku 1997 zaměřuje na aktivity v oblasti kvality a splňuje její požadavky dle normy ISO 9001. Systém řízení kvality je v podniku aktuálně certifikován dle poslední revidované systémové normy ISO 9001:2015.

V návaznosti na informace získané ze studia odborné literatury a zpracování literárního přehledu byla provedena analýza systému managementu kvality. Prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných úseků a přezkoumáním interních materiálů společnosti byly zhodnoceny vybrané oblasti tohoto systému. Zjištěné nedostatky plynoucí z provedené analýzy byly podkladem pro vytvoření návrhů na zlepšení a zefektivnění systému a výsledků organizace.

Nedostatky a příležitosti ke zlepšení byly identifikovány v oblasti komunikování politiky a cílů kvality. Pro zlepšení současného stavu, s ohledem na posilující vliv digitalizace a globalizace, bylo podniku doporučeno vytvořit webové stránky. Jejich cílem je zajištění komunikace a poskytování relevantních informací všem zainteresovaným stranám.

Dále byly zjištěny drobné nedostatky v dokumentaci systému řízení kvality, pro něž bylo společnosti Bupak s.r.o. navrženo vytvořit jednotnou formu označování dokumentů.

Prostor pro zlepšení byl identifikován při přezkoumání procesu hodnocení dodavatelů. Zde bylo navrženo, aby společnost zvážila zařazení více kritérií do hodnocení dodavatelů papíru, jejichž přínosem by byla schopnost generovat komplexnější výsledky hodnocení s vyšší vypovídací schopností.

Dalším definovaným bodem, na který by se organizace měla pro zlepšení systému managementu kvality zaměřit, bylo získávání zpětné vazby od zákazníků pomocí hodnocení spokojenosti a využitím dotazníku pro zjištění požadavků zákazníka. Na základě tohoto analyzovaného nedostatku byl navržen dotazník spokojenosti zákazníka zaměřující se na detailní hodnocení šesti vybraných oblastí s využitím sémantického diferenciálu. Druhým návrhem v tomto směru byl sestavený dotazník zjišťování požadavků zákazníka, jenž je tvořen souborem otázek určených ke specifikování očekávání a požadavků zákazníka z hlediska technického, obchodního a organizačního.

Závěrem lze na základě provedené analýzy vybraných oblastí managementu kvality konstatovat, že společnost Bupak s.r.o. i přes drobné nedostatky zajišťuje systém managementu kvality na vysoké úrovni, o čemž svědčí i získané certifikáty kvality dle normy ISO 9001:2015. Organizace usiluje o efektivní zabezpečování kvality v dlouhodobém horizontu pomocí neustálého zlepšování systému, k čemuž slouží návrhy předložené v této diplomové práci.

## 8 Summary

This diploma thesis „Quality Management in the Selected Company“ is focused on the quality management system in an international company Bupak s.r.o., which is located in České Budějovice.

The aim of this thesis is to suggest changes and recommendations for achieving higher level in current applied quality management system. Based on results from analysis of the chosen QMS areas, the respective suggestions were proposed.

Since 1997 Bupak s.r.o. has been taking steps to keep and improve the fulfilment of ISO 9001 standard. The company has successfully passed the re-certification audit on their QMS and currently proves their quality according to ISO 9001:2015 standard.

Based on the information from theoretical review, internal document analysis, interviews with the high management representatives and data analysis, various changes were suggested. All with one goal: establishing, keeping and continuously improving the quality management system which helps to ensure a prosperous and effectively working organisation with a stable position in the market where Bupak s.r.o. is present.

These proposals and recommended suggestions are following:

- improvement in the area of quality politics and quality objectives communication via information placement and via creating a company website,
- QMS documentation improvement – title documentation changes,
- contribution in terms of creating a more complex supplier evaluation criterion,
- setting-up of the proposed customer satisfaction survey,
- implementing a standard survey for gaining information about customer needs, requirements and individual wants.

Summarizing all the results, Bupak s.r.o. is committed to follow ISO 9001:2015 standard needs and requirements. The evaluation of the implemented analysis shows that the company is fully dedicated to keep quality management system on the high-level. While the company meets the quality requirements, there is always a space for improvement or process deficiencies correction. In order to achieve an excellence, the company should take into consideration the suggested proposals specified in this thesis.

Keywords: Quality, QMS - Quality Management System, improvement, contribution, continuous improvement, customer needs, ISO standards, certification

## 9 Seznam použité literatury

1. American Society for Quality. (2019). *Quality Glossary - Q*. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>
2. Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
3. Bělohávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
4. Blecharz, P. (2011). *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress.
5. British Assessment Bureau (2017). *The 8 Principles of QMS*. Dostupné z: <https://www.british-assessment.co.uk/guides/the-8-principles-of-quality-management/>
6. Česká společnost pro jakost. (2012). *Model Excellence EFQM*. Dostupné z: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/download-your-free-copy/>
7. ČSN EN ISO 9000:2016. (2000-2018). Dostupné z: [www.iso-normy.cz](http://www.iso-normy.cz)
8. ČSN EN ISO 9001:2016: *Systémy managementu kvality – Požadavky*. (2016) Praha: České společnost pro jakost.
9. ČSN EN ISO 9004:2018: *Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu*. Praha: České společnost pro jakost.
10. ČSN EN ISO 19011:2019: *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: České společnost pro jakost.
11. Doležal, J., Máchal, P. & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA (2. rozš. vyd.)*. Praha: Grada Publishing.
12. Doležalová, H. (2012). *Základy jakosti*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.
13. Dvořáček, J. (2005). *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck.
14. EFQM. (2019). Dostupné z: <https://www.efqm.org/>
15. Hnátek, J. a kol. (2016). *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost.
16. International Organization for Standardization. (2017). *The ISO Survey*. Dostupné z: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
17. Imai, M. (2005). *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press.

18. Košťuriak, J., Boledovič, L., Krišťak, J., Marek, M. (2010). *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press.
19. Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing.
20. Moen, R., Norman, C. (2006). *Evolution of the PDCA cycle*. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>
21. Nanda, V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. Boca Raton: CRC Press.
22. Nenadál, J. a kol. (2007). *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. Praha: Management Press.
23. Nenadál, J. a kol. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
24. Plura, J. (2001). *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press.
25. Rajlich, J., & Rajlichová, M. (2001). *Principy a techniky managementu jakosti: modul 416d1 – právní aspekty řízení jakosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně.
26. Řezáč, J. (2009). *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.
27. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
28. Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
29. Technické normy – ČSN normy. (2019). Dostupné z: <https://www.technickenormy.cz/>
30. Tricker, R. (2006). *ISO 9001:2000 - The Quality Management Process*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
31. Váchal, J., & Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
32. Vavrečka, M., Lednický, V. a kol. (2006). *Česko-anglický, anglicko-český slovník managementu*. Brno: Computer Press.
33. Veber, J. a kol. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.

34. Veber, J. a kol. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (2. rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
35. Veber, J. a kol. (2010). *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press.
36. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
37. Vyleťal, P. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky.
38. WEDOS Internet, a.s. (2019). Dostupné z: <https://hosting.wedos.com/cs/>
39. Zarghami, A. & Benbow, D. W. (2017). *Introduction to 8D problem solving: including practical applications and examples*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.



## **10 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Principy managementu kvality dle normy ISO 9001:2015 .....	11
Obrázek 2: EFQM Model excellence .....	17
Obrázek 3: Obchodní struktura skupiny Bupak Group .....	32
Obrázek 4: Organizační struktura vrcholového managementu.....	33
Obrázek 5: Výrobní řetězec .....	35
Obrázek 6: Organizační struktura zabezpečování kvality .....	38
Obrázek 7: Procesy systému řízení kvality ve společnosti Bupak s.r.o.....	42

## **11 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Vstupy pro přezkoumání systému managementu kvality.....	53
Tabulka 2: Dokumentované výstupy přezkoumání systému managementu.....	53
Tabulka 3: Kalkulace nákladů .....	57

## **12 Seznam grafů**

Graf 1: Počet certifikací ISO 9001 .....	15
--	----

## **13 Seznam příloh**

Příloha 1: Produkty z roku 1991 .....	69
Příloha 2: Certifikát ISO 9001:2015 .....	70
Příloha 3: Certifikát ISO 14001:2015 .....	71
Příloha 4: Certifikát ČSN OHSAS 18001:2008 .....	72
Příloha 5: Certifikát ISO 22000:2006 .....	73
Příloha 6: Certifikát FSC .....	74
Příloha 7: Dotazník spokojenosti zákazníka .....	75
Příloha 8: Dotazník na zjištění požadavků zákazníků .....	76

# 14 Přílohy

## Příloha 1: Produkty z roku 1991



## Příloha 2: Certifikát ISO 9001:2015

**BUREAU VERITAS**  
Certification



# Certifikát

udělený organizaci

**Bupak s.r.o.**

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

**ISO 9001:2015**

Oblast certifikace

**VÝVOJ, VÝROBA A PRODEJ VLNITÉ LEPENKY  
A OBALŮ Z VLNITÉ LEPENKY**

Datum počátečního schválení: 17. DUBNA 1997

Počáteční datum recertifikačního cyklu: 17. BŘEZNA 2016

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu  
do: 16. BŘEZNA 2019

Číslo certifikátu: CZ006899-1

Verze 1, Datum revize: 9. KVĚTNA 2018

  
Podepsáno jménem BVCI SAS UK Branch



0008

Certification body address: 5<sup>th</sup> Floor, 66 Prescot Street, London E1 8EG, United Kingdom  
Local office: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Olbrachtova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na stránkách  
konzultace s organizací.  
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215



## Příloha 3: Certifikát ISO 14001:2015

**BUREAU VERITAS**  
Certification



# Certifikát

udělený organizaci

**Bupak s.r.o.**

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch tímto osvědčuje,  
že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán  
ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

**ISO 14001:2015**

Oblast certifikace

**VÝVOJ, VÝROBA A PRODEJ VLNITÉ LEPENKY  
A OBALŮ Z VLNITÉ LEPENKY**

Datum počátečního schválení: 12. ÚNORA 2004

Počáteční datum recertifikačního cyklu: 17. BŘEZNA 2016

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu  
do: 16. BŘEZNA 2019

Číslo certifikátu: CZ006900-1

Verze 1, Datum revize: 9. KVĚTNA 2018

  
Podepsáno jménem BVCH SAS UK Branch



0008

Certification body address: 5<sup>th</sup> Floor, 66 Prescot Street, London E1 8JG, United Kingdom  
Local office: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Ochrastova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na základě  
konzultace s organizací.  
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215



## Příloha 4: Certifikát ČSN OHSAS 18001:2008

**BUREAU VERITAS**  
Certification



# Certifikát

udělený organizaci

**Bupak s.r.o.**

Bureau Veritas tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

**ČSN OHSAS 18001:2008**

Oblast certifikace

**VÝVOJ, VÝROBA A PRODEJ VLNITÉ LEPENKY  
A OBALŮ Z VLNITÉ LEPENKY**

Datum počátečního schválení: 12. ÚNORA 2004

Počáteční datum certifikačního cyklu: 16. BŘEZNA 2016

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu do: 16. BŘEZNA 2019

Pro ověření platnosti certifikátu volajte: +420 210 088 215

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na základě konzultace s organizací.

Verze 1, Datum revize: 16. BŘEZNA 2016

Číslo certifikátu: CZ004811-1



MANAGING OFFICE: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Olbrachtova 1140/2, Praha 4, Czech Republic  
ISSUING OFFICE ADDRESS: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Olbrachtova 1, 14002, Praha 4, Czech Republic



**Příloha 5: Certifikát ISO 22000:2006**

**BUREAU VERITAS**  
Certification



# Certifikát

udělený organizaci

**Bupak s.r.o.**

Bureau Veritas tímto osvědčuje, že systém managementu bezpečnosti potravin výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

**ČSN EN ISO 22000:2006**

Oblast certifikace

**VÝVOJ, VÝROBA A PRODEJ VLNITÉ LEPENKY  
A OBALŮ Z VLNITÉ LEPENKY**

Datum počátečního schválení: **17. BŘEZNA 2013**

Počáteční datum certifikačního cyklu: **16. BŘEZNA 2016**

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu do: **16. BŘEZNA 2019**

Pro ověření platnosti certifikátu volejte: **+420 210 088 215**

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na základě konzultací s organizací.

Verze 1, Datum revize: **16. BŘEZNA 2016**

Číslo certifikátu: **CZ004812-1**



MANAGING OFFICE: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., U Obřadnice 1, 140 02, Praha 4, Czech Republic  
ISSUING OFFICE: ADDRESS: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., U Obřadnice 1, 140 02, Praha 4, Czech Republic



## Příloha 6: Certifikát FSC



**BUREAU VERITAS**  
Certification

# CERTIFICATE

Number: **BV-COC-115697**

Issued: **May 14<sup>th</sup>, 2018**  
Valid until: **May 13<sup>th</sup>, 2023**

Bureau Veritas Certification certifies that the company:

**BUPAK S.R.O.**

has implemented a FSC product groups control system according to the Forest Stewardship Council certification system, in the following location:

[Redacted location]

for its activities concerning:

**Production of corrugated board and production of boxes from corrugated board FSC Mix Certified \***

\* Updated list of products & species on the FSC database ([www.info.fsc.org](http://www.info.fsc.org))

This company has been assessed and found to conform to the requirements of the:

**FSC Chain of Custody Certification standard, Ref.: FSC-STD-40-004 V3-0**

This certificate is valid for a 5 years period.

Warszawa, **May 14<sup>th</sup>, 2018**  
Bureau Veritas Certification HUB EMEA Manager  
**Anna MICHAŁECKA**



The validity of this certificate shall be verified on: [www.info.fsc.org](http://www.info.fsc.org)  
This certificate itself does not constitute evidence that a particular product supplied by the certificate holder is FSC-certified or FSC Controlled Wood. Products offered, shipped or sold by the certificate holder can only be considered covered by the scope of this certificate when the required FSC claim is clearly stated on invoices and shipping documents.  
**Accredited office:** Bureau Veritas Certification Holding, 67/71 Boulevard du Château, 92200 Neuilly sur Seine, France: [www.bureauveritas.com](http://www.bureauveritas.com)  
FSC™ accredited certification body. Accreditation Code: FSC-ACC-020  
**Certification decision office:** Bureau Veritas Polska Sp. z o.o., ul. Migdalska 4, 02-796 Warszawa, Poland  
**Management office:** Bureau Veritas Certification Czech Republic

A list of the products or services that are included in the scope of the certificate may be obtained on request to Bureau Veritas Certification.

This certificate remains the property of Bureau Veritas Certification, all copies or reproductions and the certificate itself shall be returned or destroyed on Bureau Veritas Certification request.  
All certificates not in English are for reference only.

Internal ref: 10503232 – version 7.1 – Edition 1



**FSC**  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)  
FSC® A000504

The mark of responsible forestry

1/1

## Příloha 7: Dotazník spokojenosti zákazníka

Dotazník spokojenosti zákazníka						
<b>Údaje o zákazníkovi</b>						
Název						
IČO firmy						
Kontaktní osoba						
Telefon/e-mail						
Datum průzkumu						
<b>Jak hodnotíte cenové a dodací podmínky?</b>						
Výborné cenové podmínky	●	●	●	●	●	Nepřijatelná cena
Formování lepších cen	●	●	●	●	●	Neodůvodněné zvýšení cen
Výborná přesnost dodávek	●	●	●	●	●	Nepřijatelná přesnost dodávek
Vyhovující dodací lhůta	●	●	●	●	●	Dlouhá dodací lhůta
<b>Jak hodnotíte obchodní přístup?</b>						
Výborná komunikace	●	●	●	●	●	Nevyhovující komunikace
Rychlá reakce	●	●	●	●	●	Pasivní přístup
Flexibilita	●	●	●	●	●	Neprokazuje součinnost
Poctivá spolupráce	●	●	●	●	●	Nepřijatelné jednání
<b>Jak hodnotíte přístup při reakcích na změny požadavků/termínů dodání?</b>						
Flexibilní přístup	●	●	●	●	●	Změny nejsou možné
Proaktivita	●	●	●	●	●	Neochota
Kompletní dokumentace	●	●	●	●	●	Dokumentace neposkytována
Rychlá odpověď	●	●	●	●	●	Pozdní reakce
<b>Jak hodnotíte know-how dodavatele?</b>						
Výborná znalost produktů	●	●	●	●	●	Žádné znalosti
Výborný návrh produktů	●	●	●	●	●	Nevyhovující návrh produktů
Hledání nových řešení	●	●	●	●	●	Pasivní přístup
Sledování současných trendů	●	●	●	●	●	Konzervativní přístup
<b>Jak hodnotíte proces reklamací?</b>						
Žádné reklamace	●	●	●	●	●	Nepřípustné množství reklamací
Rychlé vyřízení reklamací	●	●	●	●	●	Neochota řešit reklamace
Potvrzení o evidenci reklamace	●	●	●	●	●	Žádná zpětná vazba
Dodržení technických parametrů	●	●	●	●	●	Mimo technickou specifikaci
<b>Jak hodnotíte systém balení/paletového hospodářství/skladování?</b>						
Vhodný způsob balení	●	●	●	●	●	Nevyhovující způsob balení
Dodržení hmotnosti balení	●	●	●	●	●	Výrazné odchylky
Výborný stav palet	●	●	●	●	●	Nepřípustný stav palet
Výborné skladovací podmínky	●	●	●	●	●	Nevyhovující sklad. podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 8: Dotazník na zjištění požadavků zákazníků

1. Konstrukce, pevnost, užitná hodnota obalu	
Číslo otázky	Otázka na zákazníka <i>specifikace</i>
1	Trváte na vlastním řešení obalu? <i>(důvod, zápis do smlouvy, převzetí specifikace nebo normy)</i>
2	Spadá Vámi balené zboží do skupiny nebezpečného zboží? <i>(do jaké normy, číslo normy)</i>
3	Jaký druh zboží je balen? <i>(sypký, měkký, pevný, samonosný, jak zboží reaguje při transportu)</i>
4	Jaký typ obalu požadujete? <i>(FEFCO norma, výkres, vzorek)</i>
5	Můžeme Vám poskytnout vlastní návrh? <i>(ano, ne)</i>
6	Jaký požadujete vnitřní rozměr? <i>(délka, šířka, výška, tolerance podnikové normy)</i>
7	Jedná se o jednorázový nebo vratný obal?
8	Jaké je zatížení jedné krabice?
9	V kolika vrstvách se naplněné zboží přepravuje nebo skladuje?
10	Jaká je hmotnost a rozměr baleného zboží?
11	Je možný přesah přes paletu?
12	Jaká je požadovaná vůle kolem zboží? <i>(na vyjmutí z přepravního obalu apod.)</i>
2. Vzhled obalu	
Číslo otázky	Otázka na zákazníka <i>specifikace</i>
13	Jakou požadujete barvu povrchu?
14	Kolik barev bude mít tisk?
15	Můžete nám dodat grafické podklady v elektronické formě? <i>(USB, e-mail, CD apod.)</i>
16	Je možná přímá spolupráce při tvorbě tří a vícebarevného tisku s vaším grafickým studiem?
17	Vyhovuje požadavkům barva z našeho standardního vzorníku barev?
18	Kdo je kontaktní osobou pro odsouhlasení tisku?
3. Způsob balení	
Číslo otázky	Otázka na zákazníka <i>specifikace</i>
19	Je možné zjistit doporučený obal od výrobce balící linky? <i>(případně výkres)</i>
20	Jaký požadujete způsob spojování? <i>(tavná lepidla, tolerance linky apod.)</i>

21	Jaké povahy je balené zboží? (suché, vlhké, mokré)
22	Jakým způsobem se ukládá zboží do obalů? (plnění bokem, vrchem, spodem apod.)
23	Je možné při vkládání zboží do obalu dodržet maximální ohnutí jeho klop směrem ven do 90°?
24	Jaký je způsob zavírání jednotlivých fází balení?
<b>4. Skladování naplněných krabic</b>	
<b>Číslo otázky</b>	<b>Otázka na zákazníka specifikace</b>
25	Jaká je vlhkost ve skladovacích prostorech?
26	Jaká je průměrná doba skladování?
27	Jaké je teplota skladování plných krabic?
28	Jaký je Váš požadavek na stohování?
29	Jakým způsobem je řešeno prokládání a vázání při stohování krabic? (rohly, ovíjení apod.)
30	Jaký je Váš požadavek na rozměr palety s ohledem na skladování u zákazníka?
<b>5. Přeprava a paletové hospodářství</b>	
<b>Číslo otázky</b>	<b>Otázka na zákazníka specifikace</b>
31	Můžete nám uvést přesnou adresu a časy vykládky? (adresa, kontakt, čas od – do,)
32	Jaký přepravní prostředek pro dopravu zboží upřednostňujete? (malé auto – cca 15 palet, kamion – cca 30 palet)
33	Je prostor vykládky dostupný pro kamion? (ložná plocha 13,5 x 2,4 x 2,2 m)
34	Je z Vaší strany reálné vrácení palet do 30 dnů? (popř. do 60, 90 dnů)
35	Zajistíte vždy při vrácení palet a desek průvodní list?
36	Budete požadovat vrácení palet našimi prostředky?
37	Jste schopni v případě reklamace vzniklé dopravou zajistit zápis o poškození zboží?
<b>7. Všeobecné platební podmínky</b>	
<b>Číslo otázky</b>	<b>Otázka na zákazníka specifikace</b>
38	Jaký je termín realizace pro Vaši objednávku?
39	Kdy potřebujete kalkulaci, vzorek, výkres?
40	Můžete akceptovat tyto počáteční náklady? (cena raznice, štočeků)
41	Vyhovují Vám naše platební a dodací podmínky?

Zdroj: Vlastní zpracování