

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro
hospodářské vztahy s frankofonními zeměmi



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:
Eva Duchková

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „**Vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění s materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 17. dubna 2006

Obsah

1. Úvod	10
2. Literární přehled	11
2.1. Pojetí jakosti	11
2.2. Systémy jakosti	12
2.3. Historický vývoj systémů jakosti	13

2.3.1.	Koncepce podnikových standardů.....	16
2.3.2.	Řízení jakosti na základě norem ISO	16
2.3.3.	HACCP – Systém kritických bodů.....	17
2.3.4.	Řízení jakosti na základě TQM	17
2.4.	Úloha vedení v systémech jakosti	19
2.5.	Řízení jakosti	19
2.5.1.	Jakost v předvýrobních etapách.....	20
2.5.2.	Jakost v zásobování	22
2.5.3.	Jakost ve výrobě	22
2.5.4.	Jakost v povýrobních etapách.....	24
2.6.	Lidský faktor v managementu jakosti	25
2.6.1.	Výchova pracovníků k jakosti	25
2.7.	Audit	26
2.8.	Měření v systémech managementu kvality	27
3.	Metodika.....	28
4.	Analýza současného stavu.....	30
4.1.	Charakteristika firmy.....	30
4.1.1.	Historie Mc Donald's	30
4.1.2.	Současnost Mc Donald's	30
4.1.3.	RESTAURANT IN s.r.o.....	31
4.2.	Systém kvality	33
4.3.	Úloha vedení.....	33
4.4.	Řízení jakosti	34
4.4.1.	Řízení jakosti v zemědělské prvovýrobě.....	34
4.4.2.	Řízení jakosti ve výrobní etapě	35
4.4.3.	Řízení jakosti v zásobování	36
4.4.4.	Řízení jakosti v restauraci	37
4.5.	Lidský faktor v systému jakosti.....	40
4.6.	Audity	42
4.7.	Hodnocení systému jakosti.....	42
4.7.1.	Definice, kdo je zákazníkem	42

4.7.2.	Definování požadavků zákazníků a znaky jejich spokojenosti	43
4.7.3.	Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků.....	43
4.7.4.	Stanovení velikosti výběru	43
4.7.5.	Výběr vhodné metody sběru dat.....	43
4.7.6.	Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků	43
5.	Diskuse.....	54
6.	Návrh optimálního systému řízení kvality	56
6.1.	Návrh na zlepšení	56
6.1.1.	Ekonomický dopad zlepšení.....	58
7.	Závěr	59
8.	Použitá literatura	61
9.	Abstract	63
10.	Přílohy	64

1. Úvod

Kvalitu беру vážně! Kvalita není jen slovo! Volte kvalitu! Podobnými slogany jsme denně obklopeni. Vždycky stojíme před rozhodnutím, zda koupit či nekoupit. Záleží jen na nás, jaký výrobek si vybereme. Jako kvalitní výrobek či službu zvolíme ten, který nejvíce vyhovující našim požadavkům.

Konkurenční prostředí na trhu zákazníky neustále hýčká. To se projevuje stále rostoucími požadavky na výrobky i služby.

Tento stav si uvědomují podniky ucházející se o naši pozornost a snaží se kvalitu zabudovat do svých systémů řízení. Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale tato schopnost vzniká v rámci celého výrobního procesu.

V souvislosti se snahou dodávat kvalitní výrobky či poskytovat prvotřídní služby jsou zaváděny v podnicích systémy managementu kvality. Kromě toho, že systémy managementu kvality pomáhají podnikům neustále zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, mohou být pro podnik velkou konkurenční výhodou. Zvyšováním kvality vyráběných výrobků či poskytovaných služeb může podnik dosáhnout větší spokojenosti zákazníků a tím i zvýšení tržeb.

Právě na systémy managementu kvality a jejich hodnocení jsem se zaměřila v této bakalářské práci.

Pro hodnocení systému managementu kvality jsem si vybrala společnost Mc Donald's Česká republika. Tuto společnost jsem vybrala na základě zkušeností, které jsem získala během dvou let, kdy jsem pracovala v jedné z restaurací Mc Donald's. V průběhu této doby jsem měla možnost poznat a seznámit se se systémem managementu kvality, který funguje v této společnosti. Na základě těchto zkušeností a na základě teoretických znalostí jsem se pokusila navrhnout možné zlepšení v systému managementu kvality.

2. Literární přehled

2.1. Pojetí jakosti

Slovo jakost (současným synonymem je také výraz kvalita) se používalo již ve starověku. Je možné se setkat s různými přístupy k vymezení jakosti. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** na prvním místě uvádí, že definice jakosti existují již od dob Aristotela. **VEBER, J. – 2002 (20)** i **BRADÍK, J. – 2003 (1)** představují několik definic jakosti od různých autorů na porovnání. **BRADÍK, J. – 2003 (1)** přitom pojímá výklad jednotlivých pojetí podrobněji než **VEBER, J. – 2002 (20)**. Oba uvádějí shodné definice jako např.:

Jakost je způsobilost pro užití. (Joseph M. Juran).

Jakost je shoda s požadavky. (Philip B. Crosby).

Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Armand V. Feigenbaum).

Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí. (Genichi Taguchi).

Všichni tři autoři se shodují na definici, která je použitelná pro současnost. Je to definice podle norem řady ČSN ISO 9000:2000. Definice zní takto: Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. **VEBER, J. – 2002 (20)** popisuje inherentní znaky jako vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. Požadavky jsou charakterizovány v knize **NENADÁL, J. – 2002 (13)** podle normy ISO 9000:2000 jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

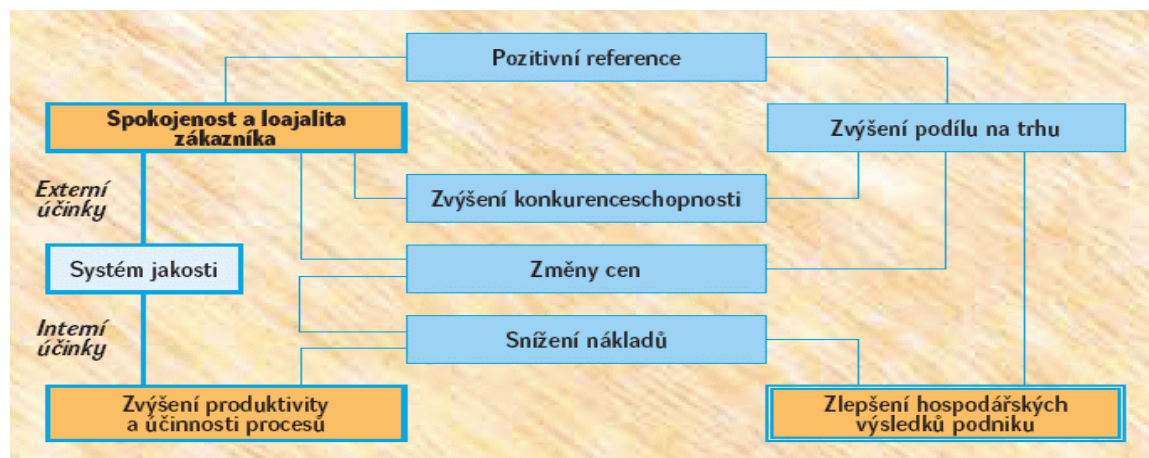
Důvody dnešního zájmu o jakost jsou podle **VEBERA, J. – 2002 (20)** dány současným vývojem vyspělých ekonomik. **VACULÍK, J. – 1999 (18)** naznačuje některé důvody, které pak dále **VEBER, J. – 2002 (20)** rozvádí a se kterými se ztotožňuje i **NENADÁL, J. – 2002 (13)**. Jako hlavní důvody všichni tři autoři uvádějí konkurenční tlaky, rostoucí náročnost zákazníků, bezprostřední souvislost jakosti a ekonomické reality podniků, v neposlední řadě i legislativní požadavky státu.

2.2. Systémy jakosti

Dlouhodobým cílem péče o jakost v organizacích je dosahovat trvale optimální jakost produktu, která uspokojuje potřeby a přání zákazníka, uspokojuje požadavky společnosti a umožňuje výrobcí realizovat zisk, **MYKISKA, A. – 1998 (12)**. Nutnost systémového pojetí péče o jakost zdůrazňuje **JANEČEK, Z. – 2001 (9)** a zdůvodňuje tak vytváření systémů jakosti.

Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly, uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (13)**. Systém managementu jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí (obr. 1).

Obr. 1: Hlavní účinky systému managementu jakosti ve firmě



Zdroj: Nenadál, 2002

Interní (vnitřní) účinky systému managementu jakosti se obvykle projevují rychleji než účinky externí: klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce. To vše vede ke zvyšování produktivity a redukci nákladů.

VEBER, J. – 2002 (20) prezentuje různé přístupy systémů kvality, které se vyvinuly během několika posledních desetiletí, jsou uvedeny na obr. 2. Jednotlivé přístupy se liší svým obsahovým zaměřením a zejména aplikačním odvětvím či oborem.

Obr. 2: Přístupy k řízení jakosti

QMS (Quality management systém)				
GMP	ISO 9000 Odborové přístupy VDA QS 9000 AQAP		TQM	
GLP ISO 17025			Nekodifikované Přístupy	Kodifikované Přístupy
HACCP			Deming	Deming
	EMS ISO 14000	HSMS BS 8800	Juran Ishikawa	MBA EQA Národní ceny

Zdroj: Veber, 2002

GMP (Good Manufacturing Practise) jsou nejstaršími ze systémových přístupů a užívají se ve farmaceutických výrobcích, při přepravě, skladování a distribuci léků. GLP (Good Laboratory Practise) stanovuje doporučení pro zabezpečování jakosti v laboratorní praxi. HACCP (Hard Analysis and Critical Control Point) je systém používaný v potravinářských provozech a v našich podmínkách je jeho používání upraveno legislativně, je mu také věnována jedna z následujících kapitol. Soubory norem ISO 9000 budou probrány v následujících kapitolách, stejně jako systém TQM.

2.3. Historický vývoj systémů jakosti

Přístupy k zajištění požadované jakosti prošly v průběhu uplynulého století řadou změn, které více méně kopírovaly změny ve složitosti výrobků a zejména v organizaci jejich výroby.

VEBER, J. – 2002 (20) začíná s výkladem historie jakosti už v době staré Mezopotámie. Náznaky zájmu o jakost se objevily v Chammurapiho Zákoníku, který stanovuje tresty pro architekta, který postaví nevyhovující dům. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** uvádí Aristotelovu definici jakosti jako důkaz toho, že zájem člověka o jakost není pouze novodobou záležitostí.

Podrobněji se dalšímu vývoji věnoval **VEBER, J. – 2002 (20)**. Ve středověku se jakost upravovala různými nařízeními jednotlivých řemeslnických cechů. Pro řemeslnou výrobu bylo typické, že zhotovitel byl v kontaktu s výrobkem od počátku do konce. V libovolné fázi výroby jej mohl srovnávat se svou představou nebo s představou svého zákazníka a podle okolností mohl do procesu zhotovení operativně zasahovat.

Díky práci F. W. Taylora, kterou blíže popsal **JIRÁSEK, J. – 1998 (10)**, došlo zavedením průmyslové výroby k rozdrobení výroby do dílčích specializovaných operací. Vznikaly systémy založené na kontrole, kde se delegovala odpovědnost z vyrábějících na kontrolující osoby.

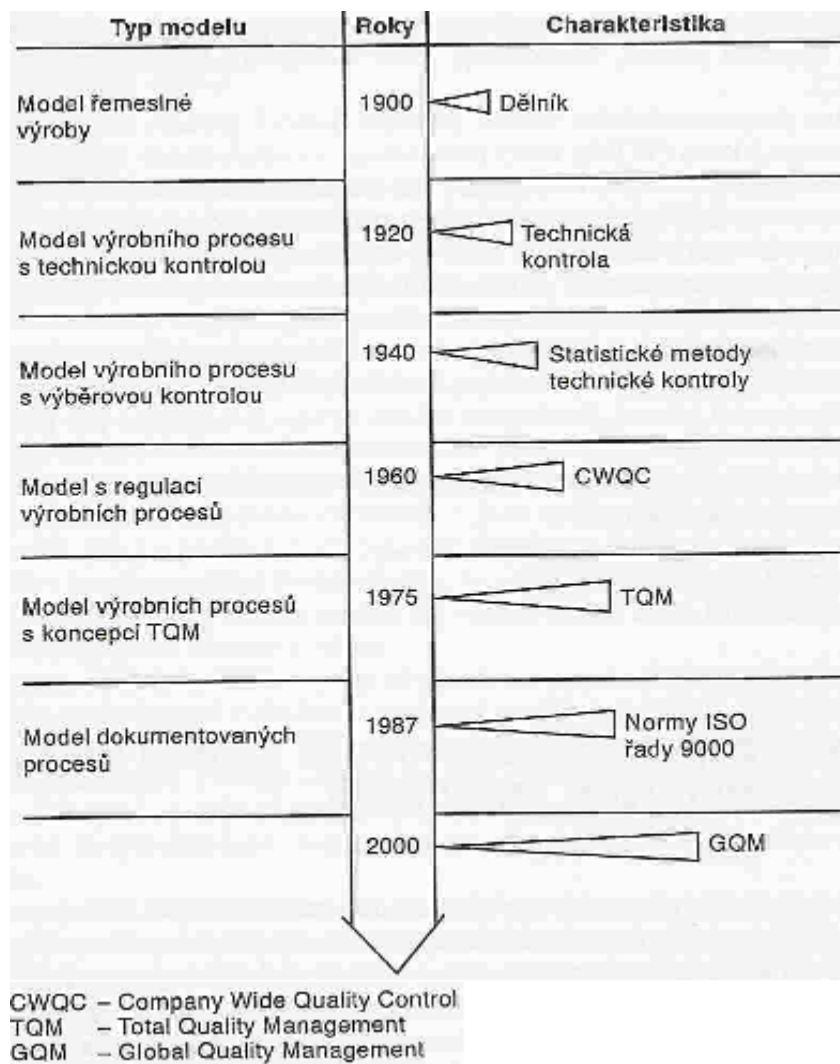
Druhá světová válka zesílila požadavky na kvalitu. Postupně systémy založené na kontrole pomalu přecházely v řízení jakosti, jak říká **VEBER, J. – 2002 (20)**. Docházelo k oddělení výroby a technické kontroly. Postupně se také přecházelo k prevenci chyb namísto jejich nalézání. Zaváděly se auditované systémy, které zabezpečovaly kontrolu produktu po celou dobu jeho životního cyklu.

Jako jedni z prvních podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** pochopili Japonci přínos kvality jako konkurenční výhody. **MIZUNO, S. – 1994 (11)** popisuje celou fázi velmi podrobně. Snahu Japonců rozšířit statistické řízení procesů i na další procesy označil **NENADÁL, J. – 2002 (13)** jako zrod základu pro skutečné moderní systémy jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). **MIZUNO, S. – 1994 (11)** tento způsob řízení označuje jako totální řízení kvality, Total Quality Control (TQC).

Ztráty na ziscích a obavy z úplné ztráty konkurenceschopnosti donutily i americké podniky přejímat tento způsob řízení kvality. V souvislosti s tím došlo i ke změně názvu této koncepce na Total Quality Management (TQM). V roce 1987 vstupují na scénu jakosti normy ISO řady 9000. V této době se evropské podniky snaží také o aplikaci TQM, takto pokračuje ve svém výkladu **VEBER, J. – 2002 (20)**.

Podle odborníků je možné očekávat další vývoj managementu do roviny GQM, tzn. Global Quality Management., uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (13)**. Jednalo by se o spojení řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnosti. V některých firmách je možno snahy o spojení vyzorovat už v současné době.

Obr. 3: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století



Zdroj: Nenadál, 2002

NENADÁL, J. – 2002 (13) i VEBER, J. – 2002 (20) se shodují, že v současné době se ve světě objevují hlavně tři koncepce managementu jakosti:

- a) koncepce podnikových standardů,
- b) koncepce ISO,
- c) koncepce TQM.

2.3.1. Koncepce podnikových standardů

Koncepce podnikových standardů se začala vytvářet u amerických firem. Firmy pocitovaly potřebu vytvářet systémy jakosti a požadavky na tyto systémy zaznamenaly do norem. Tyto normy mají platnost v rámci jednotlivých firem, resp. výrobních odvětvích. Dnes jsou podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** uplatňovány například tyto: ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a také předpisy QS 9000 nebo VDA 6, definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu atd. Podnikové standardy jsou také v koncepci řízení managementu kvality zkoumané firmy, blíže v analytické části.

Za společný znak všech těchto forem považuje **NENADÁL, J. – 2002 (13)** větší náročnost oproti požadavkům, které jsou definovány normami ISO řady 9000.

2.3.2. Řízení jakosti na základě norem ISO

Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem v roce 1987. Normy, nejčastěji označované v literatuře jako normy řady ISO 9000, byly již dvakrát revidovány, jednou v roce 1994 a podruhé v roce 2000.

Jak uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (13)** tyto normy se nezabývají technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně na požadavky na systém jakosti (revidované normy z roku 2000 používají název systém managementu jakosti). Mohou se tedy aplikovat univerzálně, jak ve výrobních podnicích, tak v podnicích služeb bez ohledu na jejich velikost. Normy nejsou závazné, ale pouze doporučující.

Podle názoru **BRADÍKA, J. – 2003 (1)** je jejich implementace nezbytným předpokladem pro uplatnění se v mezinárodním, ale i národním obchodě. Dále zdůrazňuje také hlavní cíle vypracování a používání souboru norem ISO 9000 a osm zásad, které považuje za základ managementu jakosti dle revidovaných norem řady ISO 9000.

Základní soubor je složen ze čtyř standardů:

- a) ČSN EN ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.

- b) ČSN EN ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.
- c) ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
- d) ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systém enviromentálního managementu.

Z výše uvedených požadavků pak podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** vyplývá, že vedení organizace si musí ještě před vlastním zavedením systému jakosti ujasnit, které procesy s ohledem na charakter organizace a produktů do tohoto systému zahrne.

2.3.3. HACCP – Systém kritických bodů

Podle **VOLDŘICHA, M. – 2004 (22)** se jedná o systém, jehož kvalifikované používání vede k minimalizaci popřípadě až k vyloučení možných onemocnění či zdravotních poškození konzumentů potravin. Používání systém HACCP je v České republice upraveno legislativně a proto je zaveden i v později zkoumané firmě v analytické části této práce.

Systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) stojí na znalostech kritických bodů. Úspěšnost systému HACCP je závislá na odborné kompetenci týmu HACCP, přístupu vedení organizace a všech zainteresovaných osob.

Osvědčeným nástrojem efektivity systému HACCP jsou pak audity především interní, ale i externí. **VOLDŘICH, M. – 2004 (22)** také uvádí jednotlivé fáze při zavádění systému HACCP.

2.3.4. Řízení jakosti na základě TQM

Tato koncepce není nijak svázána normami a předpisy. TQM je otevřeným systémem, který je schopen pojmout vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.

Koncepce TQM funguje na základě několika principů, které popsal **NENADÁL, J. – 2002 (13)**. V praxi se tyto principy zavádějí pomocí vhodných modelů. V Evropě je nejvíce známý Evropský model TQM. Byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality (European

Foundation for Quality Management – EFQM). Ta vytvořila při přípravě Evropské ceny za jakost soustavu hodnotících kritérií ve formě modelu, nejprve pojmenovaném „Evropský model pro excelenci v podnikání“ a později přejmenovaném na „Model excellence EFQM“.

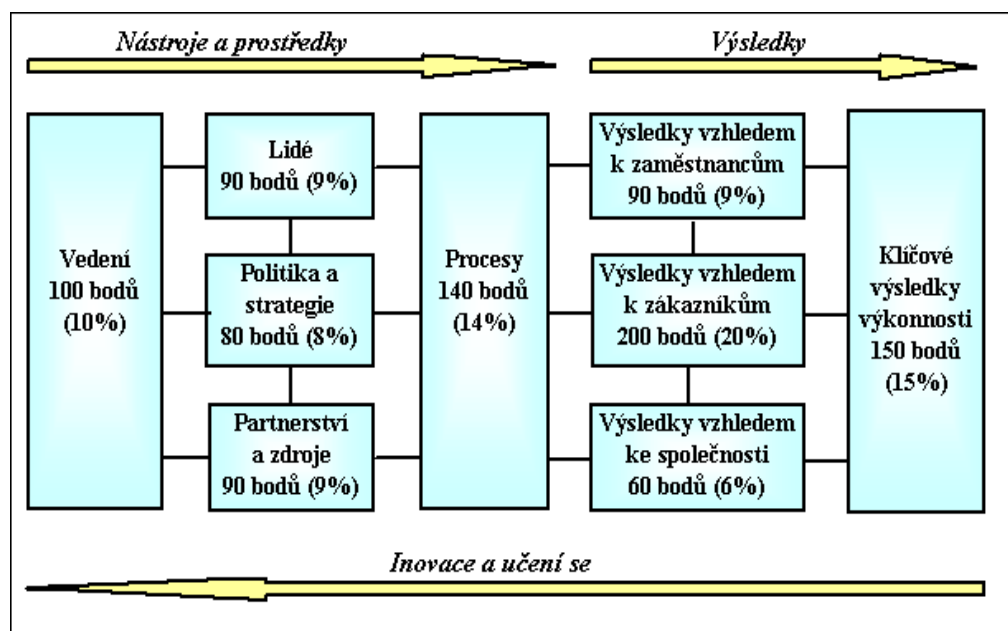
2.3.4.1. EFQM model excellence

Model byl představen veřejnosti v roce 1991 a cena byla poprvé udělena v roce 1992. Název „EFQM excellence model“ je registrovanou ochrannou známkou. Model excellence podrobně zkoumal NENADÁL, J. – 2004 (6). Zjistil, že skutečně pokrývá všechny důležité oblasti činností a výsledků a nepřímo tak podává důkaz o svém původu v celkovém řízení kvality – TQM.

Autoři NENADÁL, J. – 2004 (14) a BRAUN, V. – 2004 (2) se shodují, že zavádění modelu je běh na delší trať. Výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za pár let.

K hodnocení se používají metoda sebehodnocení uvnitř organizace, jak předpokladů, tak dosažených výsledků, a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking. Jednotlivá kritéria jsou znázorněna na obr. 5.

Obr. 5: EFQM Model Excellence, verze z roku 2003



Zdroj: Nenadál, 2004

2.4. Úloha vedení v systémech jakosti

Úlohu vrcholového managementu podniků v systémech managementu jakosti charakterizuje **NENADÁL, J. – 2001 (15)** jediným výrazem: je nezastupitelná. Podle postojů vrcholového vedení firem ke kvalitě, se k ní postaví i všichni ostatní. Pro účinné systémy je velmi důležité, aby se vrcholoví řídicí pracovníci dostali do role vůdčích osobností. Přístup ke kvalitě ve zkoumané firmě je popsán v dalších částech této práce.

MIZUNO, S. – 1994 (11) rozděluje roli vedení v systémech jakosti mezi vrcholové a střední vedení. Vrcholové vedení, to znamená předsedy správní rady, prezidenty, viceprezidenty, generální ředitele, výkonné ředitele a ostatní ředitele, nazývá správním mozkem podniku. Střední vedení je podle něj sborem managementu.

Závažnost role vrcholového managementu v systémech managementu jakosti je zdůrazněna i v souboru norem ISO 9000: 2000, **NENADÁL, J. – 2001 (15)** uvádí její definici jako nutnost poskytnutí závazku vrcholového vedení implementovat a trvale zlepšovat systém managementu jakosti a jako minimum nevyhnutelných kroků je naznačeno:

- a) oznámení toho, jak důležité pro organizaci je plnění požadavků zákazníků a požadavků legislativy,
- b) stanovení politiky a cílů jakosti,
- c) vykonávání procesu přezkoumávání vedením,
- d) zabezpečování dostupnosti nutných zdrojů.

2.5. Řízení jakosti

Chce-li organizace dosáhnout uspokojivé jakosti produktu, musí vhodně řídit a ovlivňovat procesy ovlivňující jakost produktu ve všech fázích životního cyklu produktu, **BRADÍK, J. – 2003 (1)**. Podle **VEBERA, J. – 1997 (19)**, který cituje normu ISO 8402, lze rozlišit pojem management jakost (quality management) a řízení jakosti (quality control).

Management jakosti je širší pojem, představuje všechny činnosti celého vedení, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako jsou

plánování jakosti, řízení jakosti, zabezpečování jakosti a zlepšování jakosti v rámci systému jakosti.

Řízení jakosti je představeno jako užší pojem, který zahrnuje provozní metody a činnosti používané ke splnění požadavků na jakost. Podle **MIZUNA, S. – 1994 (11)** i **BRADÍKA, J. – 2003 (1)** řízení jakosti rozlišit do jednotlivých etap životního cyklu výrobku.

2.5.1. Jakost v předvýrobních etapách

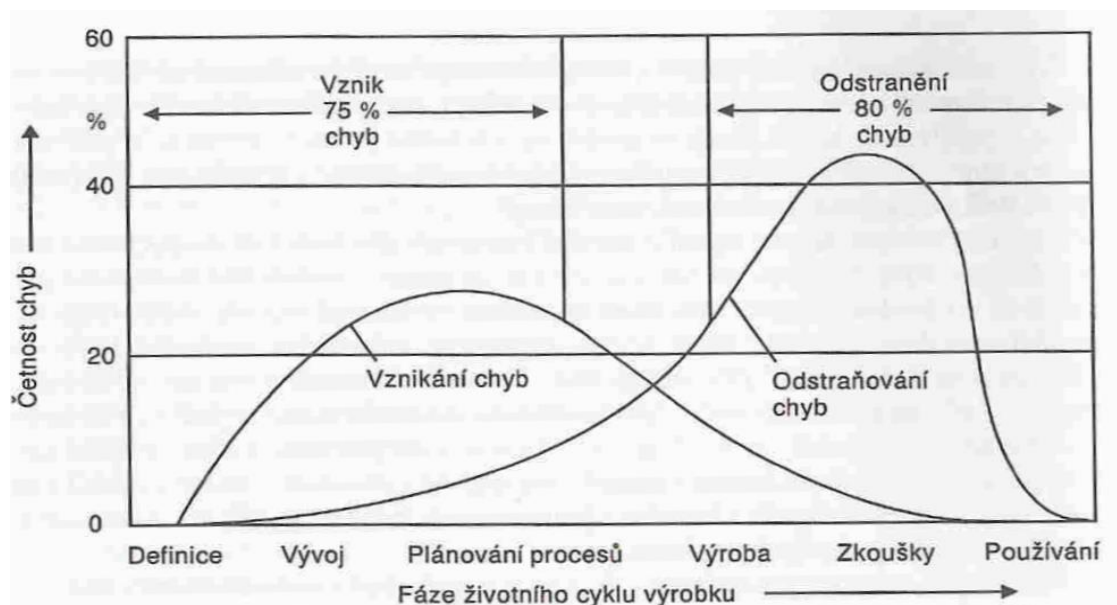
Předvýrobním etapám udílí **NENADÁL, J. – 2002 (13)** velmi důležité místo v managementu jakosti. V jejich průběhu se vytváří koncepce budoucího výrobku a přijímají se rozhodnutí, která zásadním způsobem ovlivňují to, zda v navazujících etapách vznikne výrobek, který splní požadavky zákazníka a bude konkurenceschopný a zajistí výrobcí přiměřený zisk.

Rozhodující úlohu v předvýrobní etapě má podle **MIZUNA, S. – 1994 (11)** výzkum a vývoj. Rozvádí tuto problematiku a shoduje se s **VEBEREM, J. – 2002 (19)**, že jedním z nejdůležitějších momentů této fáze je co nejpřesnější reflexe požadavků zákazníků a jejich převedení do technických znaků produktu.

Zájem o předvýrobní etapy je záležitostí posledních let. Dříve se organizace soustředily na výrobní etapy. Podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** je to způsobeno vzrůstajícími požadavky zákazníků, tlakem konkurence a rostoucí technickou náročností výrobků. Podniky si také uvědomily, že je výhodnější zajistit, aby neshodné výrobky vůbec nevznikaly, než se postarat jen o to, aby se nedostaly až k zákazníkovi. Tato strategie, tzv. strategie prevence má i výrazný ekonomický efekt, který se promítá ve snížení ztrát v důsledku nejakostní výroby. Obecně platí, že čím v ranějších fázích životního cyklu se podaří odhalit riziko možného výskytu neshodného výrobku, tím nižší jsou finanční ztráty. Tuto myšlenku **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** potvrzuje i **JANEČEK, Z. – 2003 (9)**, který cituje studii firmy Hewlett – Packard publikovanou H. J. Harringtonem. Firma zde uvádí přesné částky, které je možné ušetřit zvýšením pozornosti v oblasti předvýrobní etapy. Na předvýrobní etapy je zaměřena pozornost i ve zkoumaném podniku Mc Donald's Česká republika.

Intenzita odstraňování neshod je však v předvýrobních etapách stále mírně podceňována a je výraznější ve fázích výroby a užití, jak uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (13)** a jak je patrné z obr. 7.

Obr. 7: Dosavadní stav, kdy většina chyb je odhalena až v průběhu realizační fáze



Zdroj: Nenadál, 2002

2.5.1.1. Plánování jakosti

NENADÁL, J. – 2002 (13) ho definuje podle norem řady ISO 9000:2000 jako část managementu jakosti zaměřenou na stanovení cílů jakosti a specifikaci nezbytných procesů a souvisejících zdrojů pro jejich splnění.

Jak **NENADÁL, J. – 2002 (13)**, tak i **MIZUNO, S. – 1994 (11)** se shodují, že hlavní roli v plánování jakosti hraje vrcholové vedení. Cíl určený vedením by pak měl být srozumitelný, reálný, optimalizující celkový výsledek a ekonomický, to znamená, že přínosy z realizace tohoto cíle by měly být vyšší než náklady na jeho zavedení. Cíl, který zvolila zkoumaná firma je uveden v analytické části.

2.5.2. Jakost v zásobování

Podle **MIZUNA, S. – 1994 (11)** je řízení jakosti velmi důležité právě v oblasti zásobování. Do tohoto okruhu činností spadá nákup surovin, materiálu, ale i doprava a balení. Ve všech těchto aktivitách vzniká vztah dodavatel – odběratel. Tomuto vztahu se blíže věnuje **NENADÁL, J. – 2002 (13)**. Jak uvádí, tak v současné době se podniky snaží o změnu vztahu odběratel-dodavatel. Z minulého období přežívá vazalské postavení dodavatelů vůči odběratelům. Z hlediska jakosti dodávek je žádoucí změna tohoto postavení na postavení spoludodavatele-společníka.

V podnikovém managementu jakosti jsou stále více zdůrazňovány programy jakosti dodávek, jejichž cílem je vytváření a rozvoj takových vztahů partnerství mezi odběrateli a dodavateli, které garantují dlouhodobé plnění všech uživatelských požadavků při minimálních výdajích obou partnerů. Oblasti zásobování ve zkoumané firmě je také věnována kapitola v analytické části.

Na důvodech, proč je těmto programům přikládán význam, se víceméně shodují oba autoři a ve svých knihách je oba jmenují.

Struktura programů zabezpečování jakosti dodávek zahrnuje několik prvků, které jmenuje **NENADÁL, J. – 2002 (13)** a doplňuje jejich rozvíjení různými koncepcemi managementu jakosti. Z tohoto pak vyvozuje závěr, že nejmenší pozornost rozvoji vztahů s dodavateli je věnována v normách ISO 9000, které představují pouze soubor minimálních požadavků. Naproti tomu koncepce TQM považuje za samozřejmé většinu prvků za samozřejmé. Jednotlivé prvky pak také podrobně vysvětluje.

2.5.3. Jakost ve výrobě

Aby vznikl výrobek, který bude vyhovovat požadavkům zákazníka, musí být vytvořen v předvýrobní etapě dobrý projekt. Ale to není podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** zárukou, že bude výrobek kvalitní. Během výroby jako procesu přeměny vstupních prvků do požadovaných výrobků již nelze jakost zvýšit, ale při nedodržování požadavků a podmínek stanovených v předvýrobních etapách může snadno dojít k snížení jakosti oproti požadované úrovni. Je tedy nutné zajistit i náležitě podmínky pro realizaci projektovaných požadavků ve

výrobním procesu a v pomocných a obslužných procesech. Zajišťování jakosti ve zkoumané firmě je obsahem kapitoly č. 4.4.2. v analytické části práce.

MIZUNO, S. – 1994 (11) se stejně jako **VEBER, J. – 2002 (19)** ve svém výkladu zabývá právě určením procesu a jeho regulací. Určení procesu je důležité pro zabudování jakosti do výrobního procesu. Hlavní je odhalit příčiny a následky procesu pomocí jeho důkladné analýzy.

Jak uvádí **VEBER, J. – 2002 (19)** je nutné provést:

- identifikaci procesu,
- analýzu procesu,
- zajištění stability procesu,
- navození atmosféry pro trvalé zlepšování procesu.

V rámci analýzy procesu je pak možné provést více či méně závažné změny, buď formou tzv. napřímení procesu nebo formou redesignu procesu.

Při napřímení procesu se jedná o přijetí takových opatření, která zásadně nemění dosavadní podobu procesu, ale usilují o racionalitu jejich průběhu cestou odstranění zbytečných a duplicitních činností a zhospodárnění činností cestou omezování vadností. Napřímení představuje méně rizikovou variantu změn procesu.

Redesign procesu je radikálnější zásah, který může spočívat v nové definici procesu. Tato změna se může dotknout i organizační struktury podniku.

2.5.3.1. Just – in - time

NENADÁL, J. – 2002 (13) v souvislosti s řízením výroby o systémech Just-in-time. Jedná se o systémy inspirované japonskými podniky a současné době velmi prosazované. Jejich hlavním cílem je vyrábět správné věci ve správné jakosti a ve správném množství těsně před tím, než jsou použity na následujícím pracovišti nebo u odběratele, při minimálním plýtvání zdroji.

2.5.4. Jakost v povýrobních etapách

Jakosti v podvýrobních fázích se podrobně věnuje pouze **NENADÁL, J. – 2002 (13)**.

Vztah výrobce a zákazníka nemůže nikdy končit úspěšným prodejem. V rámci naplňování principu orientace na zákazníka by měl účinný management jakosti analyzovat všechny důležité faktory ovlivňující vnímání jakosti výrobku uživatelem.

Mezi povýrobní funkce patří například reklamace a stížnosti, servis apod.

2.5.4.1. Stížnosti a reklamace

Stížnosti a reklamace jsou nedílnou součástí života firmy. V zájmu podniků by mělo být rozvíjet v systémech jakosti takové aktivity, které by předcházely stížnostem a reklamacím.

Označení stížnost nebo reklamace však nenáleží stejnému projevu zákazníka. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** rozlišuje tyto dvě skutečnosti.

Podle výzkumů, které prezentuje **NENADÁL, J. – 2002 (13)**, se uvádí, že připadá na jednu stížnost asi 50 až 250 reálných problémů při používání výrobku. Dále uvádí i jednotlivé důvody tohoto nepoměru.

Přijímání reklamací a stížností má pro dodavatele velký přínos. V prvé řadě jejich rychlým a komplexním řešením si může zachovat věrnost zákazníků i pro budoucnost. Tento princip uplatňuje i zkoumaná firma jak je uvedeno dále. Za druhé může pomocí podrobné analýzy příčin reklamace získat cenné informace pro budoucí zlepšování.

2.5.4.2. Servis

Tuto problematiku rozvádí i **VEBER, J. – 2002 (19)**, který servisu vzhledem k charakteru produktu přisuzuje obligatorní charakter. Do oblasti servisu řadí stejně jako **NENADÁL, J. – 2002 (13)** zabezpečení servisu během záruční doby a dodávky náhradních dílů. Oba autoři se shodují i ve výčtu tzv. pogarančních služeb. Mezi ně zařazují např. montáž výrobku, zabezpečení servisních služeb i po uplynutí záruční doby atd.

Podle **VEBERA, J. – 2002 (19)** je tato činnost příležitostí pro získání cenných dat o spolehlivosti a životnosti výrobku. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** ještě připomíná možnost získání konkurenční výhody, hlavně v případě poskytování pogarančních služeb.

2.6. Lidský faktor v managementu jakosti

Management jakosti musí pracovat ve velké míře i s lidským faktorem v podniku. Spolu se snahou zlepšovat systémy řízení jakosti se do popředí dostává role lidí, kteří v podniku pracují. Lidé se stávají podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** nejdůležitějším zdrojem v moderních společnostech.

Lidský faktor je zohledněn i v normách ČSN ISO řady 9000. Do norem se výrazně lidský aspekt v managementu jakosti dostal až v novele z roku 2000. V modelu EFQM je role lidí definována hned v několika zásadách, orientace na zákazníka, vedení a zapojení pracovníků.

2.6.1. Výchova pracovníků k jakosti

Snaha podniků maximálně zvládnout systém řízení jakosti by měla být spojena se vzděláváním a výchovou pracovníků. Právě to je bráno podle **NENADÁLA, J. – 2002 (13)** jako klíč k úspěchu. Ze základních nároků na efektivní výchovné programy vyvozuje, že by výchova k jakosti měla probíhat diferenciovaně u jednotlivých skupin zaměstnanců a zároveň by měla obsáhnout všechny zaměstnance. Jednotlivé skupiny a vhodné formy jejich vzdělávání uvádí **MIZUNO, S. – 1994 (11)**.

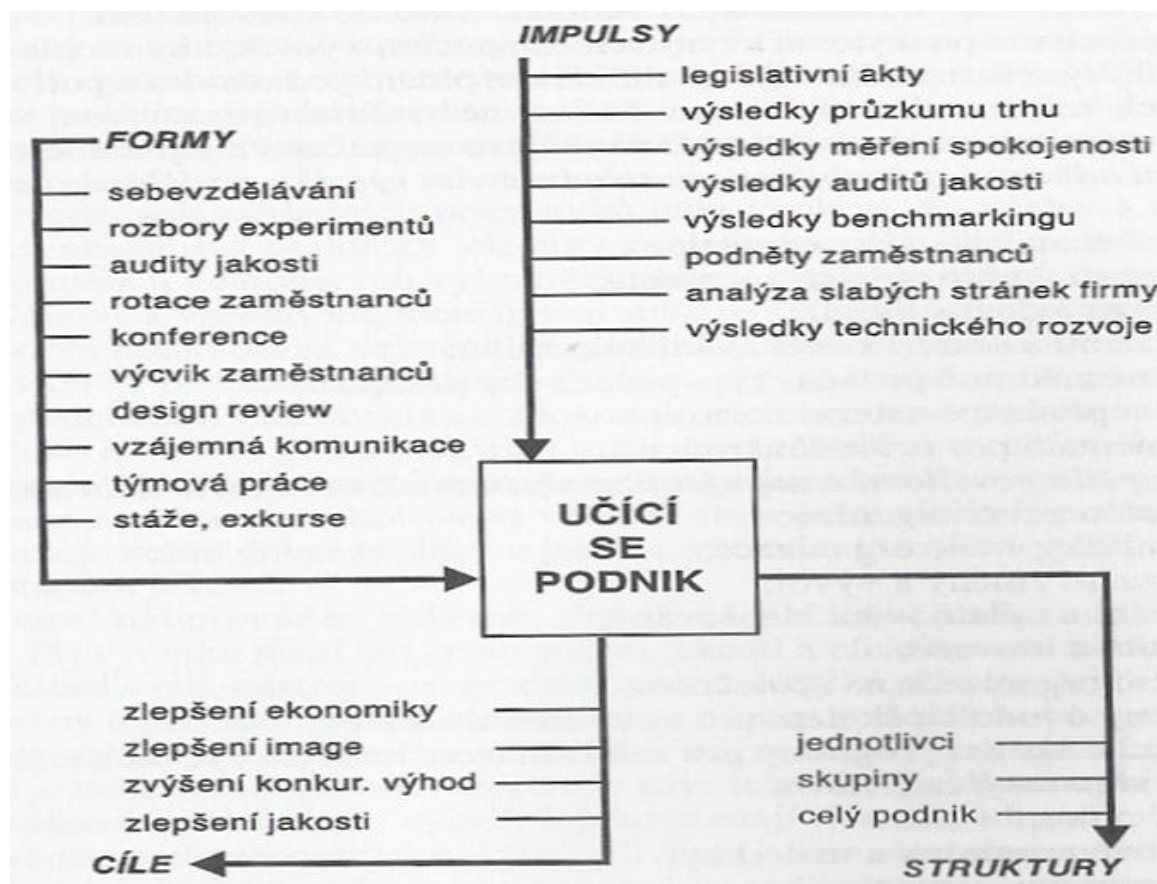
NENADÁL, J. – 2002 (13) kromě výchovy a vzdělání, které mají spíše teoretický ráz, doporučuje podnikům přistoupit i k praktickému výcviku (trénink). Ten je využíván ve zkoumané firmě jak je popsáno v analytické části.

Vnitropodnikové vzdělávání a výcvik by měly směřovat ke dvěma cílům: částečně poskytovat vědomost pracovníkům, kteří ovlivňují jakost a částečně vytvářet individuální povědomí jakosti.

Na fenomén v oblasti výchovy pracovníků upozorňuje **NENADÁL, J. – 2002 (13)**, je to model tzv. učící se organizace. Tento model je podporován EFQM Modelem excelence, který podporuje roli perfektně zvládnutého personálního managementu.

Model učícího se podniku je založen na čtyřech základních charakteristikách, které jsou uvedeny na obr. 9.

Obr. 9: **Základní model učící se organizace**



Zdroj: Nenadál, 2002

2.7. Audit

Hlavním úkolem managementu při řízení podniku k jakosti je průběžně ověřovat funkčnost systému a spolehlivost jeho řízení. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** považuje za jeden ze základních systémových nástrojů využití kontrolních činností. Pro kontrolu je používán ve zkoumané firmě, jak je uvedeno v následujících částech.

Rozděluje je na tři části: inspekční (dohledací), auditní a kontrolní. Inspekční a kontrolní činnost umisťuje do střední a operativní úrovně v rámci systémů jakosti. Auditní činnost určuje jako nástroj vrcholového vedení.

Společně s **VEBEREM, J. – 2002 (19)** a **MIZUNEM, S. – 1994 (11)** se shoduje na vymezení auditu. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** cituje normu ISO 9000:2000, která audit

definuje jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. **MIZUNO, S. – 1994 (11)** i **NENADÁL, J. – 2002 (13)** pak zdůrazňují, že na základě informací poskytnutých audity musí vedení přistoupit k nezbytným opatřením vedoucím ke zlepšení fungování systému jakosti s cílem zlepšit úroveň plnění požadavků zákazníka a plnění realizovat při co nejmenší spotřebě a využívání zdrojů. **NENADÁL, J. – 2002 (13)** dále definuje cíle auditu.

Všichni tři autoři shodně rozdělují audity na interní a externí. **VEBER, J. – 2002 (19)** rozděluje podrobněji interní audit na výrobní, procesní a systémový. Naproti tomu **NENADÁL, J. – 2002 (13)** dělí audity podle rozsahu zkoumání na úplný, dílčí a následný. Navíc pak rozebírá celou metodologii auditu. Oba autoři se pak věnují vlastnostem auditora.

2.8. Měření v systémech managementu kvality

Požadavky na měření v systémech managementu kvality jsou obsaženy v normách řady ISO 9000 revidovaných v roce 2000. Jak uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (14)** oproti dřívějším požadavkům norem z roku 1994 jsou v novém souboru obsaženy doporučení vedoucí organizaci k aplikaci systémových měření.

Tato měření jsou podle **NENADÁLA, J. – 2002 (14)** určena pro organizace, které mají aktivní přístup k managementu jakosti. Mají zájem na vytvoření a dalším rozvoji managementu jakosti a tím si zajistit dlouhodobou ekonomickou prosperitu, špičkovou výkonnost s posílením pozice v konkurenčním prostředí.

Organizace má možnost použít některá z těchto měření:

- měření spokojenosti a loajality zákazníků,
- měření výkonnosti konkurence,
- finanční měření,
- měření výkonnosti jednotlivých procesů,
- sebehodnocení,
- měření výkonnosti systémů managementu apod.

Ve vybrané firmě bylo aplikováno měření spokojenosti zákazníka, které je popsáno v analytické části.

3. Metodika

Výzkum byl zaměřen na firmu Mc Donald's Česká republika. Společnost provozuje vlastní restaurace Mc Donald's a na základě franchisových smluv umožňuje provozování restaurací Mc Donald's jiným firmám. Výzkum byl prováděn v jedné z franchisových restaurací provozovaných firmou RESTAURANT IN s.r.o, jejíž hlavní činností je hostinská činnost.

Cílem výzkumu bylo analyzovat vytvořený systém managementu kvality v podniku, vyšetřit jednotlivé jeho části na základě těchto výsledků navrhnout optimální systém řízení kvality.

Pro účely této práce byla formulována hypotéza takto: Optimální systém řízení kvality by měl zajišťovat maximální spokojenost zákazníků. Tato skutečnost by měla mít vliv na tržby.

Při výzkumu bylo využito několik zdrojů informací:

- odborná literatura,
- podniková dokumentace,
- rozhovory s vedením podniku,
- vlastní zkušenosti,
- internet.

Při hodnocení systému managementu jakosti bylo využito měření spokojenosti zákazníků. Při tomto měření bylo postupováno podle metodiky navrhované **NENADÁLEM, J. – 2002 (6)**, která zahrnuje tyto kroky:

- definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- návrh a tvorba dotazníku k měření spokojenosti zákazníků,
- výběr vhodné metody sběru dat,
- tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně kvantifikace míry spokojenosti zákazníků,
- využití výsledků měření jako vstupů pro procesy zlepšování.

Při definování požadavků zákazníků bylo využito metoda naslouchání hlasu zákazníka. V rámci této metody byly požadavky zjištěny metodou kritických bodů. K tvorbě dotazníků byl použit Likertův formát dotazníků, který umožňuje větší variabilitu hodnocení. Sběr dat byl

realizován formou osobních rozhovorů se zákazníky. Pro vyhodnocování dat získaných dotazníkovou metodou byly aplikovány statistické veličiny aritmetický průměr a směrodatná odchylka. Aritmetický průměr byl kvantifikován podle vzorce:

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

kde: $\overline{X}$ aritmetický průměr,
 x_i hodnota i – tého znaku,
 n počet znaků.

Směrodatná odchylka byla kvantifikována podle vzorce:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \overline{X})^2}{n - 1}}$$

kde: s směrodatná odchylka,
ostatní symboly jsou stejné jako v předchozím vzorci.

4. Analýza současného stavu

Pro tuto analýzu bylo čerpáno z rozhovoru s zaměstnanci společnosti, z podnikových materiálů a také z tiskových zpráv vydaných společností.

4.1. Charakteristika firmy

V současné době jsou v České republice provozovány restaurace Mc Donald's buď samotnou firmou Mc Donald's nebo jsou provozovány na základě franchisových smluv jinými společnostmi. Věnujme se nejprve historii společnosti Mc Donald's a jejímu současnému vývoji a poté se zaměříme na jednu z franchisových společností.

4.1.1. Historie Mc Donald's

Společnost Mc Donald's vzniká kolem roku 1954 na podnět Ray Kroce, který se narodil u Stupna u Plzně. V San Bernardinu ve státě Kalifornie se setkal s bratry Macem a Dickem Macdonaldovými, od kterých převzal systém provozování restaurace. Hlavní ideou jejich restaurace bylo dobře a rychle obsluhovat velké množství zákazníků – především motoristů.

V České republice byla první restaurace založena 20. března 1992 ve Vodičkově ulici v Praze.

4.1.2. Současnost Mc Donald's

V současné době je v České republice 71 restaurací, z toho je 39 mimopražských. Všechny jsou založené na shodných zásadách, jimiž jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. Všechny mají jediný cíl – obsloužit zákazníka k jeho úplné spokojenosti.

Vývoj společnosti v jednotlivých letech je k nahlédnutí v příloze č. 1, tabulka vývoje společnosti Mc Donald's Česká republika.

Společnost nabízí ve svých restauracích široké spektrum produktů denního stravování. Většina z nich je uvedena v příloze č. 2, nabídka produktů.

Restaurace Mc Donald's jsou zakládány buď přímo společností Mc Donald's Česká republika nebo jsou zakládány franchisanty, na základě franchisingových smluv dvou typů. Tyto dvě možnosti se od sebe liší výší kapitálu, kterou musí franchisant disponovat.

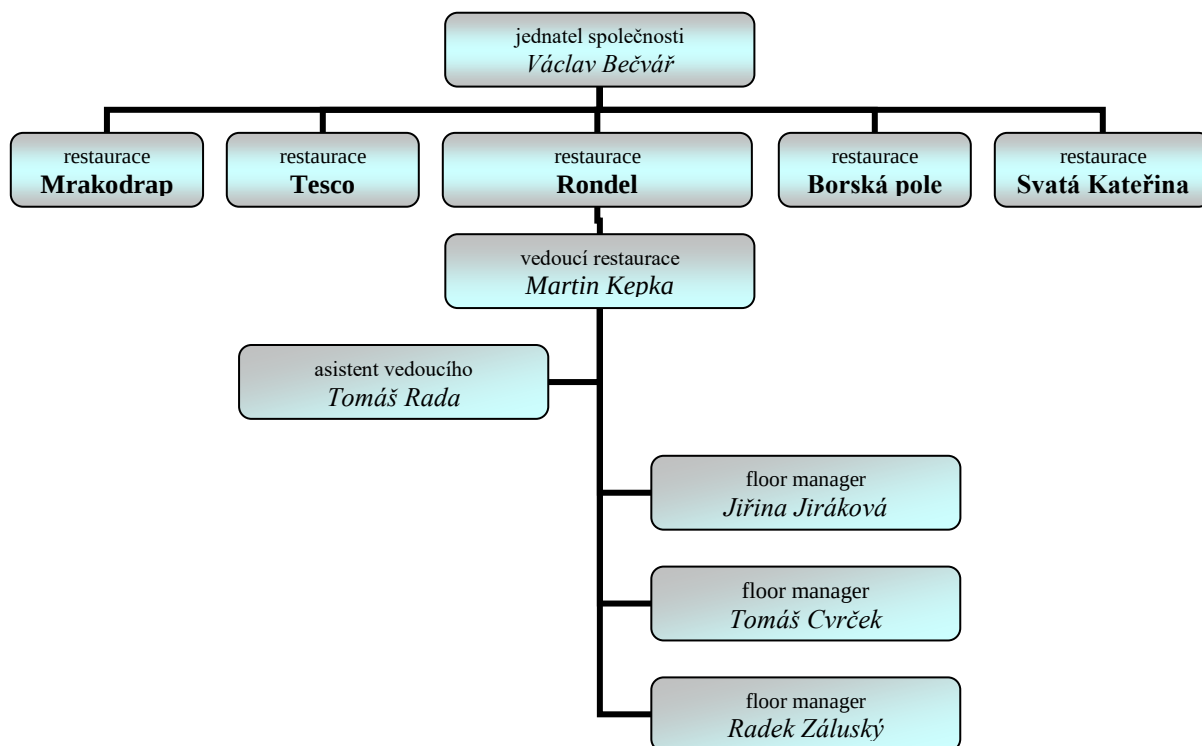
První franchisová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. Tento způsob provozování restaurací se uchytíl a v současnosti lze v ČR nalézt 21 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 60 % z celkového počtu restaurací. Jednou ze společností provozujících restaurace na základě franchisingové smlouvy je i firma RESTAURANT IN s.r.o.

4.1.3. RESTAURANT IN s.r.o.

Společnost RESTAURANT IN s.r.o. byla založena 5. prosince 1995. Hlavním předmětem činnosti je provozování restaurací Mc Donald's na základě franchisingové smlouvy. Společnost je zastupována jednatelem Václavem Bečvářem, který byl v roce 2000 zvolen společností Mc Donald's Česká republika franchisantem roku.

Firmu vlastní pět restaurací v západočeském kraji. Jsou to restaurace Mrakodrap, restaurace na dálničním odpočívadle Svatá Kateřina, restaurace Rondel pobočky v plzeňském hypermarketu Tesco Plzeň a v nákupním centru Borská pole. Jednotlivé restaurace jsou řízeny vedoucími restaurací. Organizační struktura společnosti je znázorněna na obr. 10.

Obr. 10: Organizační struktura společnosti RESTAURANT IN s.r.o.



Zdroj: vlastní

Celá společnost zaměstnává přibližně 250 zaměstnanců.

Samotná pobočka Rondel má pak 30 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni jak v trvalém pracovním poměru, tak i brigádně. Restauraci řídí její vedoucí, tomu pak pomáhá jeho asistent, který zároveň vede směny stejně jako floor manageři. Tito manageři mají mezi sebou rozděleny jednotlivé úseky řízení restaurace, za které nesou odpovědnost, např. odpovídají za oblast plánování směn, objednávání surovin nebo technické zabezpečení atd.

4.2. Systém managementu kvality

Systém řízení kvality ve společnosti Mc Donald's probíhá jednak na úrovni centrální a jednak na úrovni jednotlivých restaurací. Společnost Mc Donald's kontroluje a vybírá dodavatele, navrhuje nové výrobky, určuje postupy pro přípravu pokrmů, postupy pro výcvik zaměstnanců a mnoho dalších. V jednotlivých restauracích je pak záležitostí vedoucích, které zaměstnance si zvolí pro kontrolu jednotlivých úseků, jaké zaměstnance přijme atd.

Systém kvality je zaveden tedy centrálně a musí ho splňovat všechny restaurace bez výjimky. Restaurace musí respektovat standardy zavedené společností. Tyto standardy jsou často přísnější než standardy, které jsou vyžadovány legislativně. Ve svém systému má společnost Mc Donald's zabudované i normy ISO řady 9000. V systému kvality splňuje i několik principů systému kvality řízeného na základě TQM.

4.3. Úloha vedení

Vrcholové vedení považuje kvalitu za jeden ze základních pilířů podnikatelské filozofie McDonald's. Slovo kvalita se objevuje i v samotných zásadách společnosti, tj. kvalita, obsluha, čistota (Quality, Service, Cleanliness). Z těchto zásad je patrné, že společnost má velký zájem na tom, aby svým zákazníkům poskytla prvotřídní, kvalitní výrobek i službu s výrobkem spojenou.

Zájem o kvalitu proklamuje vedení jednak na veřejnosti, ale snaží se kvalitu vštípit i do myslí všech zaměstnanců.

Od roku 2003 se vedení snaží naplňovat cíle nové firemní strategie I'm lovin it. Jako dlouhodobý cíl je stanoveno zlepšování služeb a prostředí restaurací, rozšiřování jídelníčku restaurací a zavádění výrobků, které odpovídají současným trendům a pravidlům zdravého životního stylu.

4.4. Řízení jakosti

Dříve než se dostane hotový pokrm na pult restaurace, procházejí jeho jednotlivé složky velmi náročným systémem plánování a řízení kvality s cílem zajistit maximální spokojenost a bezpečí zákazníka. Systém řízení kvalitně zastoupen ve všech stádiích nakládání s potravinami od zemědělské prvovýroby, přes výrobu polotovarů, logistiku, skladování a přípravu pokrmů v restauracích. Velmi důležitou složkou celého procesu je série preventivních opatření, jejichž prostřednictvím McDonald's předchází možným problémům, a která jsou integrována do celého systému dodavatelsko odběratelských vztahů.

4.4.1. Řízení jakosti v zemědělské prvovýrobě

Společnost McDonald's používá pro přípravu pokrmů pouze přesně definované prvotřídní suroviny. Manipulaci s nimi, jejich přípravě a zpracování věnuje mimořádnou pozornost. Veškeré úkony jsou prováděny podle přesně stanovených specifikací a jednotlivé kroky jsou pečlivě zaznamenávány. To umožňuje rychlou zpětnou kontrolu a v případě potřeby i přijetí nezbytných opatření. Dokumentace všech těchto úkonů koresponduje s požadavky norem řady ISO 9000.

Jedním z klíčových nástrojů řízení kvality v této oblasti je speciální program MAAP (McDonald's Agricultural Assurance Programme). Jeho cílem je zajistit maximální kvalitu a bezpečnost zemědělských výrobků, které slouží jako suroviny pro přípravu pokrmů. Jeho důsledným zaváděním a využíváním jsou získávány suroviny kontrolovaného původu a zároveň se preventivně odstraňují z životního cyklu výrobku nežádoucí faktory. To vše s respektem k zásadám udržitelného rozvoje a základním etickým standardům.

Systém klade mimořádné nároky na všechny dodavatele. Společnost McDonald's s nimi velmi úzce spolupracuje na zavádění principů řízení kvality. Dodavatelem surovin či polotovarů se může stát pouze dostatečně proškolený partner, který prošel a pravidelně prochází náročnými audity. Pro každý produkt existuje několik norem, které do detailu upravují podmínky v celém dodavatelském řetězci. Řada standardů je přitom mnohem přísnějších než vyžadují stávající normy.

Chovatelé zvířat musí například splňovat přesně stanovené požadavky na druh, stáří a kvalitu zvířat, jakož i nároky na jejich ustájení, zacházení s nimi, kvalitu krmení a správně prováděnou medikaci. Tyto nároky jsou v souladu s požadavky Veterinární komory, ale i s požadavky ochránců zvířat. Dodavatelé masných surovin musí kromě dodržování technicko-hygienických požadavků dbát na nákup kvalitních zvířat podle požadavků McDonald's, na jejich pohodu při dopravě a následné manipulaci. Samozřejmostí jsou kompletní vyšetření na BSE u hovězího dobytka a pečlivá evidence jednotlivých kusů, která umožňuje zpětnou dohledatelnost původu zvířete ve velmi krátké době. Dodržování správné praxe je předmětem pravidelných kontrol.

4.4.2. Řízení jakosti ve výrobní etapě

Také výrobní závody musí respektovat náročná kritéria společnosti McDonald's. Ověřené suroviny jsou zde zpracovávány v souladu s náročnými interními normami společnosti na prvotřídní polotovary pro přípravu pokrmů a nápojů.

Výroba podléhá přísné hygienické a veterinární kontrole nejen ze strany státních orgánů, ale zejména vlastní kontrole společnosti McDonald's a nezávislých auditorských a inspekčních organizací. Zpracovatelská firma má možnost si vybrat auditorskou firmu. Vhodným výběrem auditorské firmy a skvělými výsledky si firma může zajistit získání certifikátu, který pak může použít pro svoji prezentaci. Díky tomuto ocenění si pak zpracovatelská firma může vybudovat lepší místo na trhu.

Nezbytným předpokladem dodavatele je zavedení a využívání systému sledování kritických bodů (HACCP). Většina dodavatelů je navíc certifikována podle systému řízení jakosti ISO 9000, jakož i systému environmentálního managementu ISO 14000. V praxi to znamená, že zpracování potravin mohou provádět pouze kvalitně proškolení pracovníci v hygienicky přísně sledovaném prostředí.

U všech výrobků dodávaných do restaurací McDonald's musí být zajištěna zpětná vysledovatelnost původu až na úroveň jednotlivých surovin. V průběhu celého procesu jsou produkty velmi pečlivě sledovány a kontrolovány, zda odpovídají předepsaným standardům. Například jednotlivé šarže masa jsou během výroby testovány na grilu, kde dodavatel sleduje kvalitu propečení, teplotu po grilování, vzhled i chuť.

Stejné parametry pravidelně posuzuje i centrální laboratoř McDonald's ve Frankfurtu, která hodnotí jednotlivé suroviny a porovnává dodavatele. Každá výrobní šarže je předmětem mikrobiologického rozboru a produkt je uvolněn do oběhu teprve tehdy, jsou-li ověřeny jak jeho fyzikálně-chemické a organoleptické vlastnosti (chuť, tvar, váha, tučnost, velikost atd.), tak i mikrobiologická nezávadnost. Schopnost dodavatelů reagovat na požadavky a splňovat kritéria nejenom v kvalitě je hodnocena tzv. indexem kvality dodavatele.

4.4.3. Řízení jakosti v zásobování

Logistiku, skladování a dodávání surovin zajišťuje specializovaná logistická společnost Česlog, která disponuje špičkovou dopravní a skladovací technikou, a která, stejně jako ostatní dodavatelé, povinně využívá systém HACCP. Jeho účinnost je pravidelně prověřována nezávislými auditory.

Tato firma byla před nedávnem jako první v České republice certifikována podle standardu enviromentálního řízení EN ISO 14001:2004. Tento krok jen potvrzuje snahu společnosti Mc Donald's mít vztahy s těmi nejlepšími ve svém oboru a také poukazuje na propojování systémů kvality a péče o životní prostředí.

Suroviny od všech zpracovatelů jsou shromažďovány v distribučním centru. Toto centrum shromažďuje také všechny potřebné dokumentace k surovinám. Jednotlivé restaurace si pak objednávají pomocí informační sítě potřebné suroviny.

Pobočka Rondel objednává suroviny dvakrát týdně. Za objednávku je odpovědný floor manager, který se stará o tuto oblast. Suroviny jsou objednávány podle předešlých zkušeností, tak aby zbytečně neležely ve skladech. Uplatňuje se zde tedy systém Just - in - time.

Pokud je při přejímce dodávky zjištěna vada je nutná přítomnost řidiče, který je posledním odpovědným za zboží, přímo při zjištění problému. Následně se vyplní Servisní zpráva a vadné zboží je posláno zpět dodavateli (resp. distributorskému centru). Kontrolou dodávky je pověřen manager, který řídí směnu, na které je dodávka přebírána. Přijmout lze jen takové suroviny, které splňují všechny jakostní požadavky. Ty jsou uvedeny v příručce Průvodce kvalitou ve zkrácené formě, podrobně pak v knize Denní kontrola bezpečnosti výrobků, kde se také evidují.

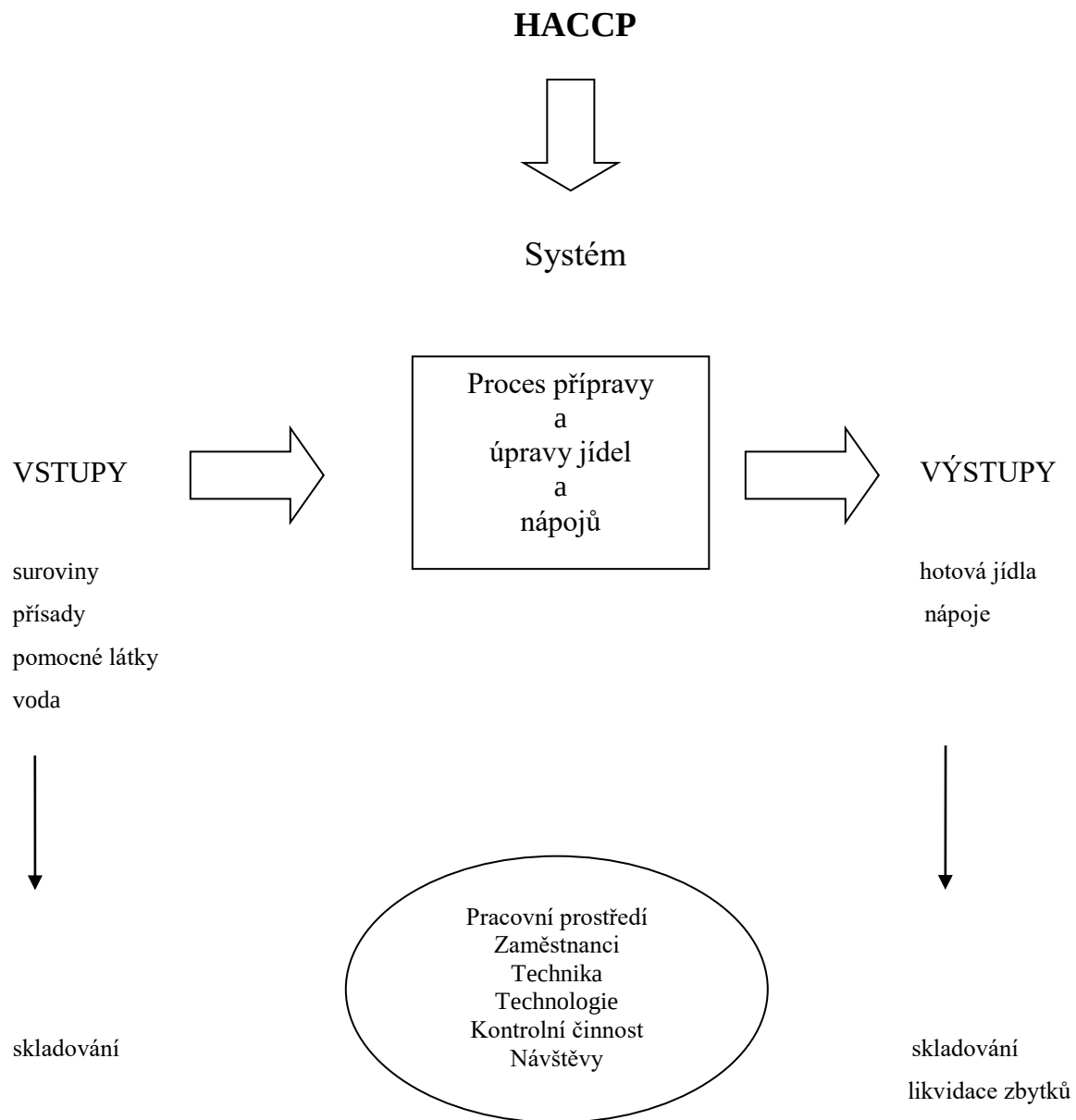
4.4.4. Řízení jakosti v restauraci

V restauraci jsou pokrmy připravovány z čerstvých (chlazených) či zmrazených polotovarů. Skladování surovin, jakož i příprava pokrmů jsou i zde sledovány systémem kritických bodů (HACCP). Způsob zacházení se surovinami a dodržování technologických postupů je velmi podrobně vysvětlován zaměstnancům. Všechny tyto postupy jsou pravidelně ověřovány vnitřními audity a laboratorní kontrolou.

4.4.4.1. Systém HACCP

Jak vyplývá z předchozího popisu řízení jakosti, společnost Mc Donald's hojně využívá systém HACCP, neboli systém kritických bodů. Vhodně je jeho fungování znázorněno na schématu n obr. 11.

Obr. 11: Schéma systému HACCP



Zdroj: Voldřich, 2004

Systém HACCP je prezentován v příručce Průvodce kvalitou. Údaje v této příručce jsou závazné pro všechny restaurace Mc Donald's v České republice. Jakékoli změny v příručce jsou prováděny okamžitě na základě změn postupů, dob spotřeby a pracovních teplot a restaurace jsou o těchto změnách informovány oddělením kvality společnosti.

Systém HACCP je mezinárodním standardem. V Evropské unii je povinný pro všechny výrobce a zpracovatele potravin podle Direktivy o hygieně potravin (93/43/EEC). Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a doplněné některých souvisejících zákonů, který v České republice platí od 1. září 1997 a který uvádí oblast potravinářství do shody s evropskými předpisy, obsahuje povinnost výrobců potravin zavádět HACCP. Způsob provádění v praxi stanovuje vyhláška č. 147/1998 Sb. Z toho vyplývá, že dodavatelé Mc Donald's musí používat tento systém.

Tato povinnost se nevyhnula ani restauracím, které produkují určitý objem výroby. Vyhláška č. 107/2001 Sb. Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných stanovuje pro některé typy provozoven povinnost zavést systém HACCP. Od 1. 5. 2004 platí povinnost zavedení systému HACCP pro všechna zařízení veřejného stravování (vyhláška Ministerstva zdravotnictví 137/2004 Sb.).

V příručce Průvodce kvalitou jsou ošetřeny jednotlivé fáze přípravy pokrmů. Příprava pokrmů je závislá i na správné kalibraci strojů. Ta se provádí jednou týdně odpovědným pracovníkem a denně je pak kontrolována jednotlivými vedoucími směny. Výsledky měření jsou dokumentovány a zálohovány.

Průvodce kvalitou dále rozebírá hygienu jako jednu z neopomenutelných součástí kvality. Určuje pravidla pro mytí rukou, osobní hygienu zaměstnance, ale i čištění jednotlivých součástí restaurace.

Převážnou částí se příručka věnuje vysvětlení složení jednotlivých produktů. Každý produkt je popsán zvlášť a jsou zde uvedeny např. teploty, při kterých je produkt vyhovující, gramáže jednotlivých přísad, nastavení strojů, doby spotřeby jednotlivých surovin, doby použitelnosti po otevření surovin, skladovací teploty před i po otevření apod. Teploty jednotlivých pokrmů se vždy jednou denně kontrolují a výsledky těchto kontrol jsou zapisovány do knihy Denní kontrola bezpečnosti výrobků. Odpovědnost za tato měření je na vedoucím směny.

4.5. Lidský faktor v systému jakosti

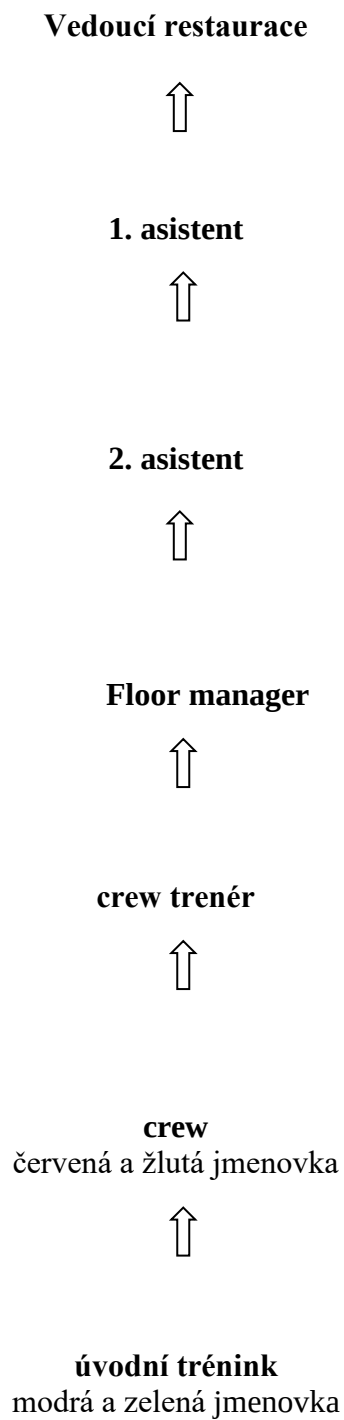
V systému jakosti hraje velkou roli i lidský faktor. Společnost Mc Donald's věnuje nemalé prostředky pro výcvik a vzdělávání svých zaměstnanců. Platí, že čím vyšší funkce zaměstnanec, tím je jeho vzdělávání a výcvik dražší. Cena výcviku běžného zaměstnance, to znamená crew, byla odhadnuta na 50 000Kč.

Výběr pracovníků pro jednotlivé restaurace je pouze na jejich vedoucím. Zaměstnanci jsou přijímáni na základě vyplněného dotazníku a osobního pohovoru s vedoucím restaurace. Restaurace Mc Donald's nabízí všem neomezený postup. Pracovník je hodnocen podle pracovního nasazení, výsledků a úsilí. Se všemi pracovníky je jednáno rovnocenně. Komunikace mezi floor manažeri, vedoucím restaurace a pracovníky je nastavena v přátelském duchu, tak aby napomáhala uvolněné atmosféře a otevřenosti všech zaměstnanců. V restauracích je zachováván koloběh zaměstnanců na jednotlivých pracovištích, to znamená, že pracovníci pracují pokaždé na jiném úseku.

Vzdělávání a výcvik zaměstnance je prováděn v provozu. Ke každému novému zaměstnanci je přidělen zkušený, speciálně vedený zaměstnanec, tzv. crew trenér. Ten při výcviku kopíruje plán, který byl pro pracovníka vytvořen. Následně provádí kontrolu znalostí pracovníka v dané oblasti. Kontroly znalostí se ale netýkají jen nových zaměstnanců, ale v určitých časových intervalech jsou podrobeni kontrole znalostí i stávající pracovníci. Všechny výsledky jsou zaznamenávány a poté konzultovány na pravidelných setkáních pracovníka a vedoucího restaurace. Výsledky z těchto kontrol jsou pak jedním z podnětů pro pracovní postup zaměstnance. Pracovní postup je naznačen na obr. 12.

Vzdělávání zaměstnanců je také zajišťováno kurzy, které jsou zaměřeny podle toho, v jaké fázi pracovního postupu se pracovník nachází. Budoucí manažeři musí jako první absolvovat kurz FMC. Poté se pokračuje kurzem SMC zaměřeným na vedení směny. Následuje kurz EMP zaměřený na lidské zdroje. Posledním kurzem, který lze podstoupit v ČR je kurz RLP, který je zaměřený na řízení restaurace a zejména na hospodářské výsledky. Ostatní kurzy je nutné projít v Mnichově nebo v USA.

Obr. 12: Struktura pracovního postupu v rámci restaurace



Zdroj: vlastní

4.6. Audity

Systém jakosti je ve společnosti podroben důkladně kontrole. Restaurace jsou kontrolovány jednak externími audity a jednak jsou kontrolovány interně.

Externí audit provádí externí nezávislá organizace. Ta na základě vyplněného dotazníku vybírá osoby, které vyhovují podmínkám. Tyto osoby jsou podrobeny testu a je při úspěšném zvládnutí jsou certifikováni pro kontrolu Mc Donald's. Tento audit je mezi zaměstnanci restaurací známý pod pojmem „Tajný zákazník“. Jak již název napovídá, kontrola je zaměřena hlavně na oblast obsluhy a jsou hodnoceny jen některé oblasti kvality. Kontrola je prováděna dvakrát měsíčně. A kontrolované restauraci jsou pak výsledky poslány zpětně.

Úplný audit je prováděn třikrát za rok a je znám pod názvem „full field“. Probíhá dvakrát bez předchozího ohlášení a jednou je dopředu ohlášen. Jedná se o interní audit, při kterém jsou hodnoceny všechny oblasti kvality v restauraci.

4.7. Hodnocení systému jakosti

Pro hodnocení systému jakosti jsem si vybrala oblast lidského faktoru, který, jak již bylo řečeno dříve, výrazně ovlivňuje vnímání kvality zákazníkem.

Pro zkoumání jsem zvolila měření míry spokojenosti zákazníků. Vedoucí restaurace Plzeň Rondel tento krok uvítal, protože v minulosti již proběhla snaha zhodnotit spokojenost zákazníků. Byla použita dotazníková metoda. Dotazníky byly šířeny mezi všechny zákazníky uvnitř restaurace. Tento výzkum se však setkal s neúspěchem v podobě malé návratnosti dotazníků a neobjektivnosti výsledků. Proto jsem při měření míry spokojenosti zákazníků postupovala podle stanovené metodiky a snažila se o co největší objektivitu.

4.7.1. Definice, kdo je zákazníkem

Společně s vedoucím restaurace jsme rozdělili externí zákazníky do dvou velkých skupin. Jednalo se o skupinu zákazníků, kteří si produkty zakoupí do auta. Druhou skupinou byli zákazníci, kteří si produkty zakoupí uvnitř restaurace. Pro účely měření byla tato skupina dále rozdělena na zákazníky, kteří konzumují pokrmy v restauraci a na zákazníky, kteří si je odnášejí sebou.

Zaměřili jsme se na skupinu zákazníků, kteří konzumují produkt uvnitř v restauraci.

4.7.2. Definování požadavků zákazníků a znaky jejich spokojenosti

Pro toto určení jsem využila metodu kritických bodů. Metodou přímých rozhovorů bylo osloveno 32 zákazníků. Každý z nich vyjmenoval 3 negativní a 3 pozitivní události, které zažil v restauraci. Následně byly tyto události roztrženy a na jejich základě byli definovány znaky spokojenosti zákazníků. Zařazení událostí k jednotlivým znakům spokojenosti a požadavku je v příloze č. 3, metoda kritických událostí. Při třídění bylo dosaženo shody posuzovatelů 83%.

4.7.3. Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků

Otázky v dotazníku byly definovány na základě znaků jakosti, které byly zjištěny analýzou požadavků. Pro dotazník byl s ohledem na další výpočty zvolen Likertův formát. Konečný použitý vzor dotazníku je k nalezení v příloze č. 4, dotazník.

4.7.4. Stanovení velikosti výběru

Vzhledem k tomu, že toto měření bylo provedeno jako první v restauraci, zvolili jsme pro stanovení velikosti výběru úsudkovou metodu. Na základě průměrného počtu zákazníků, který činí 250 zákazníků, jsme určili počet respondentů na přibližně 35.

4.7.5. Výběr vhodné metody sběru dat

Pro sběr dat byla zvolena metoda osobních rozhovorů se zákazníky. Byla vybrána na základě snahy o maximální objektivitu.

4.7.6. Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků

Při průzkumu míry spokojenosti zákazníku bylo osloveno 35 respondentů. Z tohoto celkového počtu bylo ochotno odpovědět 32 respondentů, což představuje 91, 4 % odezvu. Nejprve jsme stanovili váhu všech znaků obsažených v dotazníku. Tato váha vyjadřuje míru důležitosti (významnosti), kterou zákazníci přikládají jednotlivým znakům v celém jejich souboru. Ke zjištění váhy byla zvolena alokační metoda, formulář, který byl použit je uveden v příloze č. 5, zjištění váhy jednotlivých znaků spokojenosti. V tab. 1 jsou uvedeny jednotlivé váhy u jednotlivých znaků. V této tabulce jsou čísla v druhém řádku označeny tyto znaky spokojenosti:

- 1 – interiér restaurace,
- 2 – čistota v restauraci,
- 3 – hluk v restauraci,
- 4 – rychlost obsluhy,
- 5 – úroveň pracovníků,
- 6 – spolehlivost obsluhy.

Tab. 1: **Přidělené váhy jednotlivým znakům spokojenosti**

zákazník č.	váhy jednotlivých znaků spokojenosti					
	1	2	3	4	5	6
1	5	30	10	30	10	15
2	10	20	10	20	20	20
3	10	20	5	20	30	15
4	10	20	20	20	15	15
5	10	30	10	20	15	15
6	5	25	5	25	20	20
7	5	10	5	30	30	20
8	5	15	5	25	30	20
9	5	20	5	20	25	25
10	10	20	10	20	20	20
11	15	20	10	25	15	15
12	5	30	5	20	20	20
13	5	25	15	25	20	10
14	15	15	5	25	20	20
15	10	20	5	30	20	15
16	5	15	10	20	30	20
17	10	20	15	15	20	20
18	10	10	15	20	25	20
19	5	10	20	20	20	25
20	5	25	10	20	25	15

21	0	20	15	25	20	20
22	10	15	10	30	20	15
23	15	15	10	25	15	20
24	10	15	15	20	20	20
25	5	20	20	20	20	15
26	10	25	5	20	25	15
27	10	30	10	15	25	10
28	10	10	5	35	25	15
29	10	15	5	30	25	15
30	10	20	5	25	20	20
31	5	20	5	25	20	25
32	5	25	5	30	25	10
průměr	8,12500	19,68750	9,53125	23,43750	21,56250	17,65625

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je patrné, že zákazníci nejvíce preferují rychlost obsluhy. Za velmi důležitou považují i úroveň pracovníků v restauraci a také čistotu v restauraci. Nejnižší váhu přidělili interiéru restaurace.

Po přidělení vah jednotlivým znakům spokojenosti jsme přistoupili k hodnocení znaků spokojenosti podle dotazníku, který je připojen v příloze č. 3, dotazník. Do dotazníku jsou zahrnuty i dvě otázky zaměřené na budoucí chování zákazníků. V tab. 2 jsou uvedeny výstupní údaje, podle jednotlivých znaků spokojenosti zákazníků, které jsou v druhém řádku očíslovány takto:

- 1 – interiér restaurace,
- 2 – čistota v restauraci,
- 3 – hluk v restauraci,
- 4 – rychlost obsluhy,
- 5 – úroveň pracovníků,
- 6 – spolehlivost obsluhy.

Tab 2: **Hodnocení jednotlivých znaků**

zákazník č.	Znak spokojenosti zákazníka							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	1	1	2	1	1	1	1
2	1	2	2	1	1	1	2	1
3	1	1	1	2	2	1	3	1
4	1	3	1	1	1	1	2	1
5	1	1	1	2	1	1	2	2
6	1	2	2	1	2	1	2	1
7	1	1	1	1	1	1	2	2
8	1	1	1	1	1	2	2	1
9	3	2	3	2	2	2	3	3
10	2	3	1	2	1	1	2	1
11	1	2	1	1	1	2	2	1
12	1	2	1	1	1	1	1	1
13	2	3	1	3	2	2	1	1
14	1	1	1	1	1	2	1	1
15	1	2	1	1	2	2	2	1
16	2	3	5	2	5	5	3	5
17	2	3	1	2	3	2	2	2
18	1	1	4	1	1	1	1	1
19	1	1	2	2	1	3	3	2
20	1	2	3	2	1	1	1	1
21	1	2	3	2	1	1	1	1
22	1	2	3	1	1	1	1	1
23	2	2	3	1	2	3	2	1
24	2	3	1	2	1	3	2	1
25	3	1	1	2	2	1	2	1
26	1	1	1	3	3	1	1	2
27	2	1	2	3	3	2	1	1

28	1	1	1	1	2	2	2	2
29	1	2	1	1	2	2	1	2
30	3	1	2	2	1	1	1	2
31	2	1	1	2	1	3	2	1
32	2	1	1	2	1	3	1	1
průměr	1,46875	1,71875	1,68750	1,65625	1,59375	1,75000		
směrodatná odchylka	0,67127	0,771859	1,06066	0,65300	0,91084	0,95038		
výběrový průměr	1,62500			1,66667				
směrodatná odchylka	0,84915			0,84189				
	Kvalita restaurace			Pracovníci restaurace				

Zdroj: vlastní výzkum

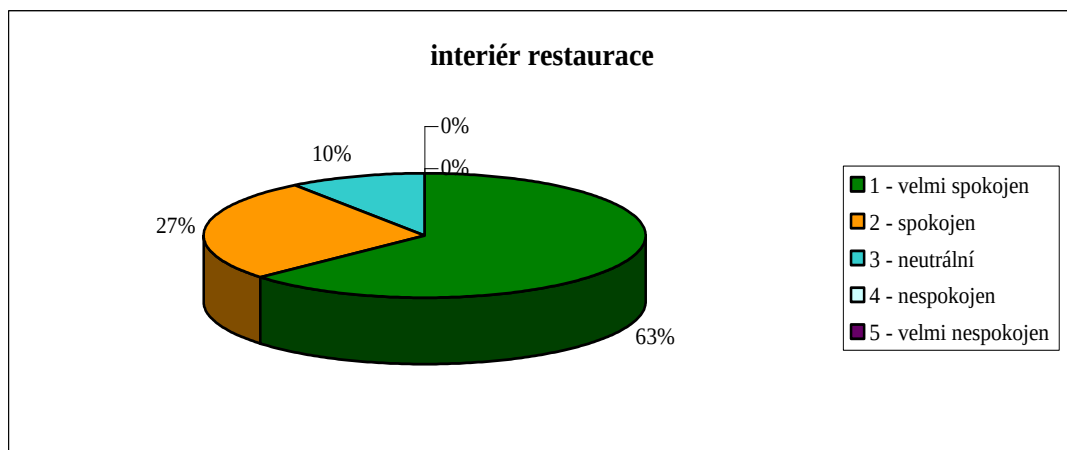
V této tabulce můžeme vidět, že jen jeden zákazník byl s některými znaky velmi nespokojen, řádka zákazník č. 16. Z tabulky je také patrné, že zákazníci jen o malou část více spokojeni s kvalitou restaurace. Nejlépe byl hodnocen znak interiér restaurace. Interiér restaurace byl ohodnocen nejnižší známkou, která vyjadřuje vyšší spokojenost. Tento znak byl také hodnocen zákazníky poměrně shodně, což vyjadřuje druhá nejnižší směrodatná odchylka.

Nejhůře byla zákazníky posouzena spolehlivost obsluhy. Byla ohodnocena známkou 1, 75 a její směrodatná odchylka má druhou nejvyšší hodnotu, 0, 95, z čehož vyplývá, že se hodnocení jednotlivých zákazníků liší téměř o jeden bod.

Při vyhodnocení dotazníků byly zjištěny následující informace.

Zákazníci přisuzují nejmenší důležitost interiéru restaurace, ze 100 bodů mu bylo dáno pouhých 8,125 bodu. V hodnocení spokojenosti je interiér hodnocen nejlépe ze všech znaků. Velmi spokojeno s interiérem restaurace bylo 63 %, jak je vidět na obr. 13.

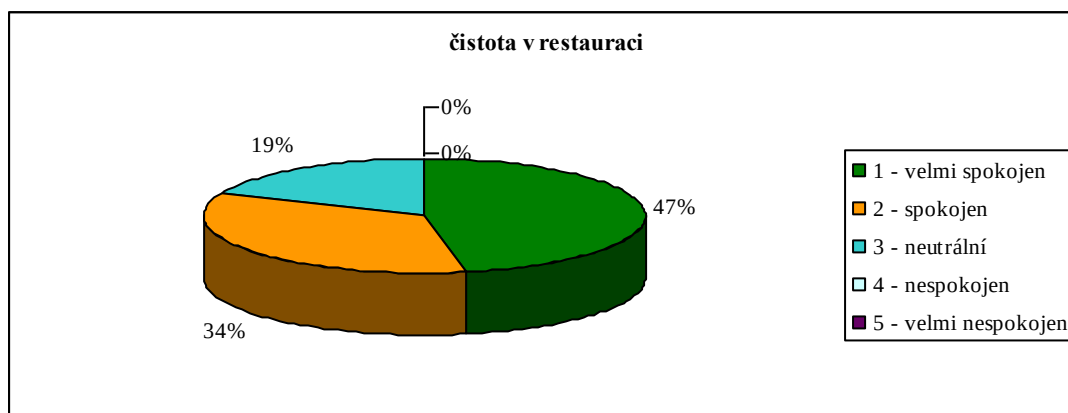
Obr. 13: Spokojenost s interiérem restaurace



Zdroj: vlastní výzkum

Dalším hodnoceným znakem byla čistota v restauraci. Zákazníci ji považují za třetí nejdůležitější znak a ze sta bodů byla hodnocena 19,69 body. Při hodnocení spokojenosti byla čistota hodnocena známkou 1,71, což byla druhá nejhorší známka. Na obr. 14 je vidět, že s čistotou v restauraci je velmi spokojeno 47% zákazníků, 34% zákazníků je jen spokojeno a 19% má neutrální postoj k čistotě v restauraci.

Obr. 14: Spokojenost s čistotou v restauraci

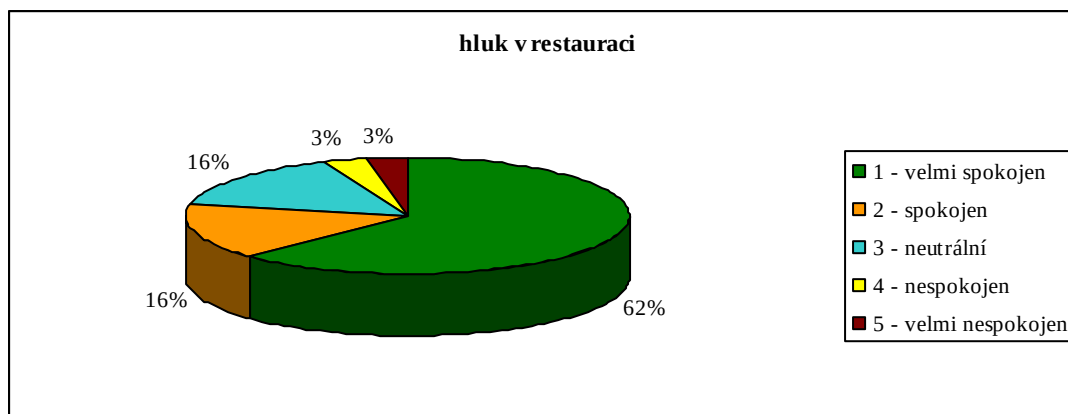


Zdroj: vlastní výzkum

Třetím hodnoceným znakem byl hluk v restauraci. Zákazníci ho nepovažují za příliš důležitý, což vyplývá z hodnocení vah, kde mu bylo přiděleno 9,53 bodu ze 100. Hluk v restauraci nevadil 62 % zákazníků. Oproti předchozím znakům se v hodnocení tohoto znaku

objevil jeden velmi nespokojený zákazník a jeden nespokojený. V rámci našeho souboru zákazníků tito představují 3%, která jsou velmi nespokojena a nespokojena. Hodnocení je patrné z obr. 15.

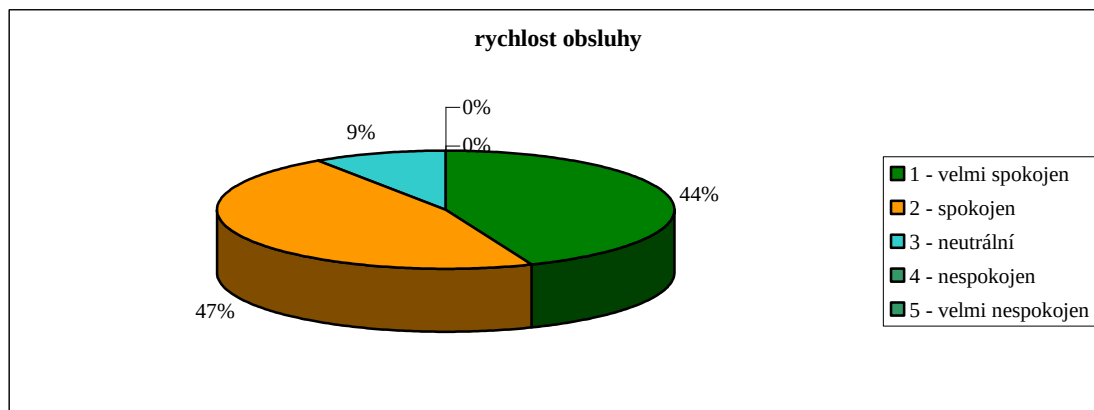
Obr. 15: **Spokojenost s hlukem v restauraci**



Zdroj: vlastní výzkum

Trojice znaků, které byly hodnoceny v rámci požadavku na pracovníky restaurace, je uvedena prvním z nich, rychlostí obsluhy. V hodnocení vah ho zákazníci umístili na 1. místo a přidělili mu 23,44 bodů ze 100. Z toho vyplývá, že ho hodnotí jako vůbec nejdůležitější znak. Při hodnocení spokojenosti ho hodnotili známkou 1,65 a vzhledem k nepříliš velké směrodatné odchylce, lze říct, že se zákazníci v hodnocení příliš nelišili. Jak je zřejmé z obr. 16 neobjevil se žádný případ extrémní nespokojenosti. Většina z nich, konkrétně 91%, vyjádřila spokojenost nebo velkou spokojenost s rychlostí obsluhy.

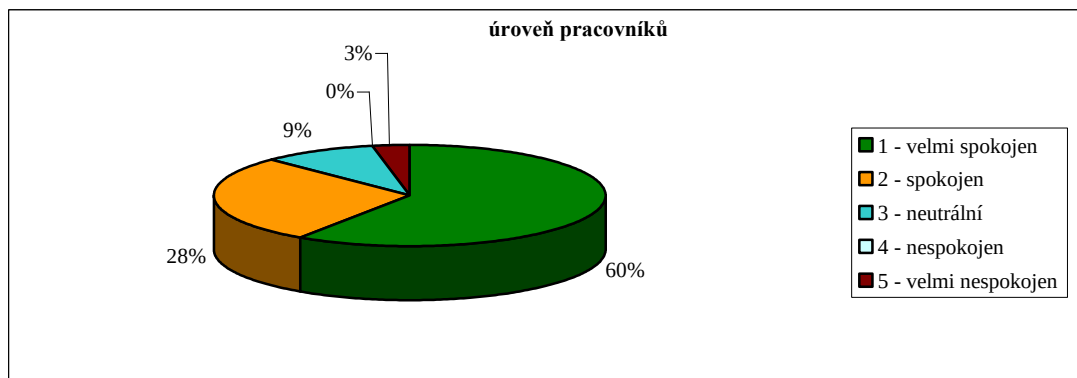
Obr. 16: **Spokojenost s rychlostí obsluhy**



Zdroj: vlastní výzkum

Dalším znakem byla úroveň pracovníků. Zákazníci ji považují za druhý nejdůležitější znak a udělili jí 21,56 bodu ze 100. V hodnocení spokojenosti byla úroveň pracovníků klasifikována poměrně kladně, ale podle směrodatné odchylky je patrné, že se v hodnocení značně lišilo. Z úrovní pracovníků bylo velmi spokojeno 60% zákazníků, ale i v tomto případě se zde objevil jeden velmi nespokojený zákazník, který představuje 3% našeho souboru. Vše je patrné z obr. 17.

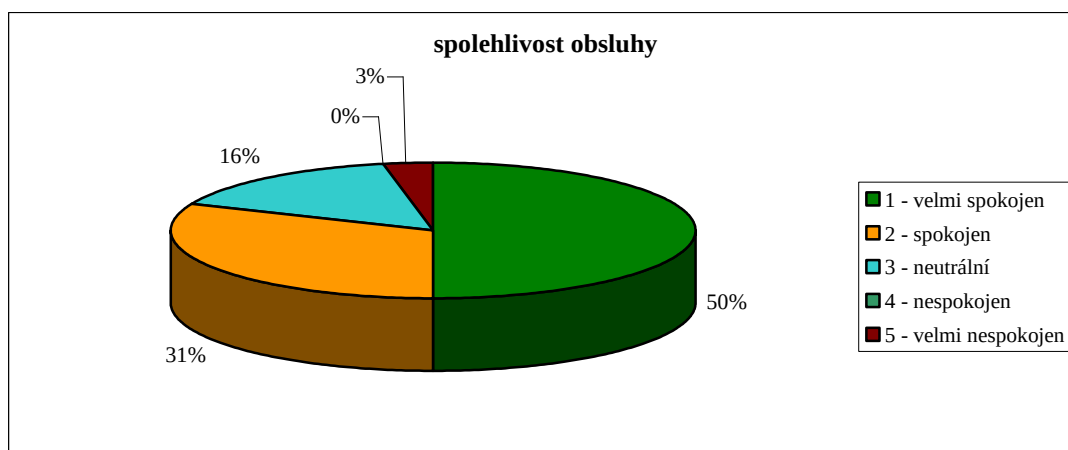
Obr. 17: Spokojenost s úrovní pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

Posledním hodnoceným znakem byla spolehlivost obsluhy. Zákazníci ji přidělili 17,66 bodu ze 100 a považují ji tedy za čtvrtý nejdůležitější znak. Spojenost s tímto znakem byla oceněna nejhorší známkou, 1,75. I směrodatná odchylka byla poměrně vysoká, to znamená, že se mezi zákazníky objevilo více odlišností. V grafu na obr. 18 jsou procentuální podíly zákazníků a jejich vyjádřené spokojenosti.

Obr. 18: Spokojenost se spolehlivostí obsluhy

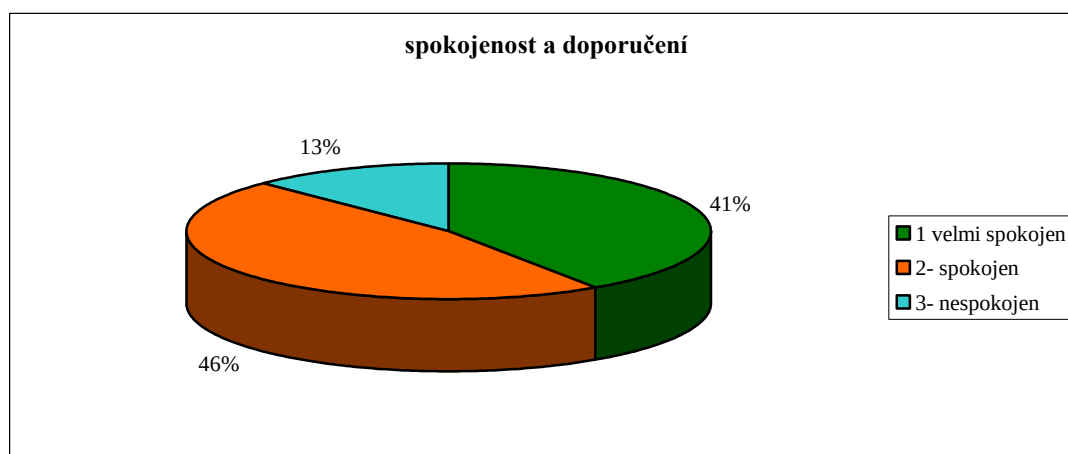


Zdroj: vlastní výzkum

Na grafech je vidět, že s většinou znaků bylo více jak 50% zákazníků velmi spokojeno. Hodnoty menší než 50% se objevují pouze u znaků: rychlost obsluhy a čistoty restaurace. Oba znaky jsou při tom hodnoceny podle vah jako jedny z nejdůležitějších.

Do dotazníku byly kromě otázek na hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti zahrnuty i dvě otázky souhrnného charakteru, které měly být podkladem pro hodnocení budoucího chování zákazníků. V dotazníku v příloze jsou to otázky číslo 8, 9 a připojena je i jejich klasifikace. Pro hodnocení budoucího chování je nutné si rozdělit zákazníky podle otázky číslo 8 do tří skupin: více než spokojení, spokojení a nespokojení. Podle tohoto rozdělení je pak na obr. 19 vidět procentuální zastoupení jednotlivých skupin.

Obr. 19: Zobrazení budoucích návštěv zákazníků



Zdroj: vlastní výzkum

Podle tohoto obrázku do první skupiny více než spokojených zákazníků patří 41% respondentů, do skupiny spokojených zákazníků 46% a do skupiny nespokojených zákazníků 13%.

Hodnocení podle otázky č. 9 je nutné provést pomocí přiřazení procentuální pravděpodobnosti opakovaného nákupu, resp. opakované návštěvy. K jednotlivým stupňům byla přiřazena pravděpodobnost takto: 1 – 100%, 2 – 75%, 3 – 50%, 4 – 25%, 5 – 0%. Procentuální pravděpodobnost můžeme vypočítat vzhledem ke spokojenosti, která byla kvantifikována v otázce č. 8. K jednotlivým skupinám vypočteme pomocí aritmetického průměru pravděpodobnost dalšího nákupu. Výsledky jsou uvedeny v tab. 3.

Tab. 3: **Záměr opakovaných nákupů**

skupina zákazníků	záměr opakovaných nákupů
velmi spokojení	94,23%
spokojení	93,33%
nespokojení	50%

Zdroj: vlastní výzkum

Zatímco u skupiny velmi spokojených zákazníků dosáhla pravděpodobnost opakovaného nákupu 94,23%, u skupiny spokojených zákazníků to bylo 93,33%.

5. Diskuse

Firma Mc Donald's je často považována za vzor pro jiné firmy. Ve firmě se velká pozornost věnuje právě systému managementu jakosti. Nemalé prostředky jsou věnovány na neustálé zlepšování a péči o jakost. Stav ve firmě je tedy potvrzen tvrzením **JANEČKA, Z. – 2001 (10)** o nutnosti systémového řízení.

Ve firmě jsou používány podnikové standardy, které jsou mnohdy přísnější než požadavky, které vyžaduje legislativa. Toto zjištění se shoduje se stanoviskem **NENADÁLA, J. – 2002 (1)**.

Vzhledem k plnění požadavků, vyžadovaných normami ISO řady 9000, a uplatnění firmy na mezinárodním poli je potvrzen názor **BRADÍKA, J. – 2003 (5)**, který hovoří o nutnosti implementace norem, pokud se firma chce uplatnit na mezinárodním trhu.

Aplikace systému HACCP, která je v systému hojně využívána, se shoduje hlavně v oblasti řízení jakosti v restauraci se schématem, které uvedl ve své publikaci **VOLDŘICH, M. – 2004**.

Systém TQM je v řízení zastoupen všemi činnostmi, které jsou využívány pro rozvoj podniku. V řízení jsou zastoupeny některé principy, které jsou jmenovány **NENADÁLEM, J. – 2002 (1)**, jedná se např. o princip orientace na zákazníka.

Co se týká vrcholového vedení a jeho úlohy v systémech managementu jakosti, je zde zastoupen model, který je navržen **MIZUNEM, S. – 1994 (8)**. Vrcholovým vedením je míněno centrální vedení společnosti Mc Donald's a středním managementem pak jednotlivý vedoucí restaurací. Vedení plní i nevyhnutelné kroky, které navrhuje **NENADÁL, J. – 2002 (1)**.

Vztahy s dodavateli udržuje Mc Donald's na profesionální úrovni. Dodavatelé firmy jsou podrobováni kontrolám ze strany společnosti. Všechny činnosti se však shodují s aktivitami, které **NENADÁL, J. – 2002 (1)** uvádí ve struktuře programů zabezpečování jakosti.

Při výrobě jednotlivých produktů jsou velmi podrobně určeny fáze výroby. Tento postup se shoduje s **MIZUNEM, S. – 1994 (8)** a **VEBEREM, J. – 2002 (4)**, kteří zdůrazňují právě etapu určené procesu. V podniku je také uplatňován systém Just-in-time, který **NENADÁL, J. – 2002 (1)** uvádí jako systém v současnosti velmi prosazovaný.

V oblasti řízení jakosti v podvýrobní etapě nejsou v podniku evidovány stížnosti, které nejsou podány písemně. Stížnosti se řeší okamžitě při jejich nahlášení a to výrobovým bonusem a omluvou. Toto by mělo přispět, jak uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (1)** k zachování věrnosti zákazníků.

Jak vyplynulo z analýzy vzdělávání a výcvik zaměstnanců je klíčem k úspěchu. Toto je ve shodě s **NENADÁLEM, J. – 2002 (1)**.

V oblasti auditu se firma ve formách auditu shoduje s oběma autory, **NENADÁLEM, J. – 2002 (1)** i **VEBEREM, J. – 2002 (4)**. Odlišuje se jen výběr auditorů. Autoři doporučují výběr na základě vlastností, ale pro společnost Mc Donald's jsou auditoři vybíráni externí firmou, která je vybírá na základě dotazníku.

6. Návrh optimálního systému řízení kvality

Při tvorbě návrhu na zlepšení systému jsem vycházela ze zkušeností, které jsem získala během několikaleté brigády v restauraci Mc Donald's Plzeň Rondel. Inspiraci jsem také čerpala z rozhovoru s hlavním managerem pro oblast kvality společnosti Mc Donald's Česká republika a z rozhovorů s vedoucím restaurace Plzeň Rondel. Řízení kvality na úrovni centrální společnosti Mc Donald's se ve většině znaků shoduje s požadavky norem řady ISO 9000 a odpovídá některým požadavkům na základě řízení TQM.

Návrh na zlepšení jsem orientovala na oblasti, které jsou možné změnit na úrovni restaurace. Činnost restaurace spočívá v přípravě pokrmů a v poskytování služby zákazníkům, zaměřila jsem se na oblast služby. Při poskytování služby je nutné se v managementu kvality zaměřit hlavně na lidský faktor. Zkoumala jsem tedy možnost zlepšení právě v této oblasti. Pro tento návrh jsem vycházela z vlastních zkušeností a z provedeného průzkumu míry spokojenosti zákazníků.

6.1. Návrh na zlepšení

Z výzkumu vah jednotlivých znaků spokojenosti vyplynulo, že největší důraz kladou zákazníci na rychlost obsluhy, dále pak na úroveň pracovníků a za velmi důležitou považují i čistotu v restauraci. Oblast rychlosti obsluhy a čistoty v restauraci vynikly i v hodnocení spokojenosti se znaky. Právě s těmito oblastmi byli zákazníci nejméně spokojeni. Na základě tohoto je zřejmé, že především na tyto okruhy by se měla restaurace zaměřit.

Mnoho námětů na zlepšení vyplynulo i z hodnocení požadavků zákazníků metodou kritických bodů a přímých rozhovorů se zákazníky. Některé události se při tomto hodnocení často opakovaly. Jednoznačně z této činnosti vyplynulo, že zákazníci jsou ochotni polevit z některých požadavků, pokud je toto slabé místo vynahrazeno v jiné oblasti. Při přímých rozhovorech například uváděli, že pokud je obsluha na úrovni a její chování maximálně splňuje jejich požadavky, jsou ochotni odpustit nedostatek na poli rychlosti. Nejvíce se opakovala kritická událost malá pozornost při příchodu do restaurace a komunikace zaměstnanců při obsluze zákazníka.

Zákazníci v současné době vyžadují maximální pozornost. Nedostatečná pozornost zaměstnanců může mnoho zákazníků odradit. Tohoto faktu si je vědom i vedoucí restaurace a snaží se ji řešit. Jeho domněnka o tom, že tento nedostatek zákazníky výrazně ovlivňuje, byla výzkumem dokázána.

Při přímých rozhovorech byla také zmíněna nedostatečná pozornost při odchodu. Několik zákazníků uvedlo absenci pozdravu při odchodu i přesto, že se v jejich blízkosti pohyboval pracovník restaurace. Proto bych navrhovala do úvodního tréninku na úseku lobby (prostor pro zákazníky) zapracovat tuto aktivitu. Pokud se pracovník pohybuje v blízkosti odcházejícího zákazníka je nutností ho pozdravit a poděkovat za návštěvu.

Krokem, který by mohl tuto oblast zlepšit, je zlepšit výcvik zaměstnanců. Navrhovala bych při výcviku zaměstnance na obsluhujícím úseku restaurace zdůraznit právě tento problém. Tohoto problému by se měli být vědomi i vedoucí směny, jejichž úkolem, by měla být motivace pracovníku k této činnosti.

V oblasti zlepšení výcviku bych také doporučovala větší pozornost již zaučeným zaměstnancům. Velký důraz na plnění požadavků je kladen při úvodním tréninku, v době po zapracování zaměstnance už není této oblasti dáván velký význam. Doporučovala bych alespoň jednou měsíčně kontrolovat chování zaměstnance k zákazníkovi. Důslednější kontrolou zapracovaných zaměstnanců by se mohl předejít i problémům s rychlostí obsluhy, která by se díky tomuto kroku mohla zlepšit.

Díky těmto krokům je možné dosáhnout toho, že se zákazníci budou vracet do právě této restaurace.

Vzhledem k prvnímu měření míry spokojenosti zákazníků nelze hodnotit vývoj spokojenosti s jednotlivými znaky. V případě zavedení pravidelného měření těchto znaků spokojenosti by byly výsledky významným nástrojem pro vedení. Vedení by mohlo sledovat trendy ve vývoji těchto znaků. Na základě tohoto měření by mohlo vedení rozpoznat negativní trendy ve vývoji spokojenosti, které by mohlo vnímat jako varování před ekonomickými problémy. Z výsledků měření lze též vyvodit mnoho závěrů pro práci se zaměstnanci a zlepšit tak kvalitu v tomto okruhu. Vedení by mělo mít na paměti, že spokojenost zákazníků je nejdůležitějším předpokladem pro zachování věrnosti zákazníků a tím dosáhnout ekonomické úspěšnosti.

6.1.1. Ekonomický dopad zlepšení

Zlepšení výcviku pracovníků by mělo vyjadřovat snahu vedení, která by měla směřovat k získání většiny velmi spokojených zákazníků, protože právě u této skupiny je pravděpodobnost opakovaného nákupu největší. Podle hodnocení budoucího chování je možné vyčíslit efekt převedení spokojených zákazníků do skupiny velmi spokojených. Tímto přesunem by se dosáhlo větší pravděpodobnosti opakovaného nákupu, pro restauraci znamenajícího vyšší ekonomický prospěch. Pokud by se přesouvalo jen za skupiny spokojených do skupiny velmi spokojených jednalo by se o přibližně 1% nárůst tržeb. Pokud by se jednalo o přesun nespokojených zákazníků do skupiny spokojených jednalo by se o více jak 40% nárůst.

Všechny výsledky tohoto výzkumu budou předány vedoucímu restaurace Plzeň Rondel, který na jejich základě může zlepšit navrhované oblasti a zohlednit je při tréninku zaměstnanců.

7. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat systém managementu kvality a navrhnout jeho optimální formu. Najít slabá místa v systému managementu kvality a navrhnout jejich možná zlepšení.

Systém managementu kvality je v současnosti ve světě brán jako samozřejmost. Kvalita je vyžadována nejen spotřebiteli, ale i dodavateli. Systém managementu kvality zahrnuje oblasti rozhodování vrcholového vedení, dohled nad jakostí v jednotlivých fázích výroby produktu a zajímá se i o práci s lidským faktorem.

Podle odborníků umožňuje účinný systém managementu kvality zlepšit ekonomické výsledky, směřuje podnik k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků a přispívá i k rozvoji a podnikové kultury a vedení lidí.

Mnoho podniků je stále na počátku budování tohoto systému. Je však možné najít mnoho podniků, kde systém managementu jakosti úspěšně funguje a přispívá ke zlepšení ve výše zmíněných oblastech.

Pro analýzu systému managementu kvality jsem si vybrala společnost Mc Donald's Česká republika. Restaurace nesoucí stejné jméno používají dle mého názoru velmi propracovaný systém managementu kvality. V mnoha oblastech managementu kvality patří společnost ke špičce.

Činnost restaurace spočívá v přípravě pokrmů a v poskytování služby zákazníkům, zaměřila jsem se na oblast služby. Při poskytování služby je nutné se v managementu kvality zaměřit hlavně na lidský faktor a v této oblasti je možný stálý rozvoj. Zkoumala jsem tedy možnost zlepšení právě v této oblasti.

Při analýze současného stavu jsem vycházela z podnikových materiálů, z rozhovoru s vedoucím restaurace Mc Donald's Plzeň Rondel, ředitelem pro úsek kvality pro společnost Mc Donald's Česká republika a z vlastních zkušeností.

Výsledky z provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků korespondovaly s domněnkami vedoucího restaurace. Zákazníci v současné době vyžadují maximální pozornost. Nedostatečná pozornost zaměstnanců, kterou zákazníci pocítují, jak vyplynulo z výzkumu. Tato nepozornost může mnoho zákazníků odradit. Navrhovala bych při výcviku zaměstnance na obsluhujícím úseku restaurace zdůraznit právě tento problém. Tohoto faktu by

se měli být vědomi i vedoucí směny, jejichž úkolem, by měla být motivace pracovníku k většímu zájmu o zákazníky.

V oblasti zlepšení výcviku bych také doporučovala větší pozornost již zaučeným zaměstnancům. Velký důraz na plnění požadavků je kladen při úvodním tréninku, v době po zapracování zaměstnance už není této oblasti dáván velký význam. Doporučovala bych alespoň jednou měsíčně kontrolovat chování zaměstnance k zákazníkovi. Důslednější kontrolou zapracovaných zaměstnanců by se mohl předejít i problémům s rychlostí obsluhy, která by se díky tomuto kroku mohla zlepšit.

Při přímých rozhovorech byla také zmíněna nedostatečná pozornost při odchodu. Několik zákazníků uvedlo absenci pozdravu při odchodu i přesto, že se v jejich blízkosti pohyboval pracovník restaurace. Proto bych navrhovala do úvodního tréninku na úseku lobby (prostor pro zákazníky) zapracovat tuto aktivitu. Pokud se pracovník pohybuje v blízkosti odcházejícího zákazníka je nutností ho pozdravit a poděkovat za návštěvu.

Díky těmto krokům je možné dosáhnout toho, že se zákazníci budou vracet do právě této restaurace. Snaha vedení by měla směřovat k získání většiny velmi spokojených zákazníků. Právě u této skupiny je pravděpodobnost opakovaného nákupu největší. Z hodnocení budoucího chování je možné vyčíslit efekt převedení spokojených zákazníků do skupiny velmi spokojených. Tímto přesunem by se dosáhlo větší pravděpodobnosti opakovaného nákupu, pro restauraci znamenajícího vyšší ekonomický prospěch. Pokud by se přesouvalo jen za skupiny spokojených do skupiny velmi spokojených jednalo by se o přibližně 1% nárůst tržeb. Pokud by se jednalo o přesun nespokojených zákazníků do skupiny spokojených jednalo by se o více jak 40% nárůst.

Všechny výsledky tohoto výzkumu budou předány vedoucímu restaurace Plzeň Rondel, který na jejich základě může zlepšit navrhované oblasti a zohlednit je při tréninku zaměstnanců.

8. Použitá literatura

1. BRADÍK, J., NOVOTNÝ, R. Řízení a zabezpečování jakosti. 1. vydání. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSs., 2003. ISBN 80-214-2460-5.
2. BRAUN, V. Od TQM k Modelu Excellence EFQM, Perspektivy jakosti, březen 2004, <http://www.perspektivyjakosti.cz/jakost/view.php?cislocclanku=2004033107>
3. BLACKBURN, J. Závod s časem. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-34-1.
4. DRÁB, V. Teorie spolehlivosti a řízení jakosti. 2. vydání. Liberec : Vysoká škola strojní a textilní, 1992. ISBN 80-7083-098-0.
5. FREHR, H-U., PETRŽELKA, Z. Total quality management: zlepšení kvality podnikání. 1. vydání. Brno : UNIS Publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.
6. HOLEC, P. Principy a techniky managementu jakosti: modul 416c1 – prostředky a nástroje řízení jakosti. 1. vydání. Brno : VUT Brno, 2001. ISBN 80-214-1930-X.
7. HOLEC, P. Principy a techniky managementu jakosti: modul 416b1 – standardy, dokumentace a audit systému řízení jakosti. 1. vydání. Brno : VUT Brno, 2001. ISBN 80-214-1929-6.
8. HOLEC, P. Principy a techniky managementu jakosti: modul 416a1 - základy řízení jakosti. 1. vydání. Brno : VUT Brno, 2001. ISBN 80-214-1921-0.
9. JANEČEK, Z. Zajišťování jakosti. 1. vydání. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-807-2.
10. JIRÁSEK, J. Štíhlá výroba. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-394-4.
11. KAREŠ, J., VANĚČEK, D. Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací na katedře řízení : (interní pomůcka). 2. vydání. České Budějovice : ZF JU, 2001.
12. MIZUNO, S. Řízení jakosti. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-38-4.
13. MYKISKA, A., CHMELÍK, V., MATUŠŮ, M. Řízení a zabezpečování jakosti. 1. vydání. Praha : ČVUT Praha, 1998. ISBN 80-01-01720-6.

14. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R., PLURA J., aj. Moderní systémy řízení jakosti Quality management. 2. vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
15. NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
16. NENADÁL, J. Několik slov o odpovědnosti vedení v systémech managementu jakosti, Q Magazín, červenec 2002, <http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj18-cz.htm>.
17. PLÁŠKOVÁ, A. Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality, 1. vydání. Praha : VŠE Praha, 1999. ISBN 80-7079-119-5.
18. RAJLICH, J., RAJLICOVÁ M. Principy a techniky managementu jakosti: modul 416d1 – právní aspekty řízení jakosti. 1. vydání. Brno : VUT, 2001. ISBN 80-214-1931-8.
19. VACULÍK, J. Systém řízení jakosti Cesta na světové trhy. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita Brno, 1999. ISBN 80-210-2101-2.
20. VEBER, J. Management kvality: od ISO k TQM. 2. vydání. Bělá pod Bezdězem : Nakladatelství Máchova kraje, 2000. ISBN 80-901730-5-5.
21. VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2002. ISBN 80-247-0194-4.
22. VEBER, J. Management kvality a prostředí. 1. vydání. Praha : VŠE Praha, 2002. ISBN 80- 245-0289-5.
23. VOLDŘICH, M., JECHOVÁ M., aj. Bezpečnost pokrmů v gastronomii: HACCP, správná výrobní a hygienická praxe, aktuální legislativa. 1. vydání. Praha : České a slovenské odborné nakladatelství, 2004. ISBN 80-903401-0-5.
24. <http://www.npj.cz>
25. <http://www.perpesktivvyjakosti.cz>
26. <http://www.businessinfo.cz>
27. <http://www.csj.cz>
28. <http://www.mcdonalds.cz>
29. <http://www.fmmi.vsb.cz/639/magazin.htm>

9. Abstract

The creation and the appreciation of the quality management system in selected company

The quality is treated as the commonplace nowadays. Due to competitive background the customers are more exacted. They want better and better products, they want quality.

The companies have to take control of quality. That's why they boot quality to their systems of management.

Systems of quality management are the themes of this bachelors' work. First chapter enlarges the knowledge of the systems of quality. This knowledge was used in next chapter for analysis of the situation in selected company, Mc Donald's Czech Republic. Research of customers' satisfaction was performed in this company and a result is proposal of systems improvement.

Key words:

quality management system

management

satisfaction

system managementu kvality

řízení

spokojenost

10. Přílohy

Příloha 1: Tabulka vývoje společnosti Mc Donald's Česká republika

Příloha 2: Nabídka produktů

Příloha 3: Metoda kritických událostí

Příloha 4: Dotazník

Příloha 5: Zjištění váhy jednotlivých znaků spokojenosti

Příloha 1:

Tabulka vývoje společnosti Mc Donald's Česká republika

Vybrané výsledky společnosti McDonald's™ ČESKÁ REPUBLIKA					
Rok	Tržby	Počet zaměstnanců	Počet restaurací	Počet zákazníků	Investice (Kč)
1992	121 000 000	230	3	3 318 000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1 420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2 145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2 635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2 700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2 760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3 156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3 480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3 550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3 600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3 600	70	36 123 000	60 490 000
TOTAL	15 781 069 000			313 432 780	2 838 290 000

Zdroj: internet

Příloha 2:

Nabídka produktů

SENDVIČE A OSTATNÍ	SALÁTY & HRANOLKY
Hamburger Cheeseburger Double Cheeseburger Big Mac™ Fish Mac™ McChicken™ Chicken McNuggets™ McCountry™ McRoyal™ McToast™ Chicken Roll™	Chef salát Chicken Premiere salát Zahradní salát Ovocný sáček Hranolky
	DEZERTY
	Shake McFlurry™ Sundae Taštička McDonut™ Zmrzlinový kornout
STUDENÉ NÁPOJE	HORKÉ NÁPOJE
Cola Fanta Sprite Cola-Light Lipton Ice Tea Pomerančový džus Soda Stolní voda Plzeňský Prazdroj	Espresso piccolo 0,05 l Espresso classico 0,2 l Cappuccino 0,2 l Ledová káva 0,3 l Café Latté 0,3 l Café Vanilla 0,3 l (s vanilkovou příchutí) Café Nuts 0,3 l (s oříškovou příchutí) Horká čokoláda 0,18 l Čaj 0,3 l

Zdroj: internet

Příloha 3:

Metoda kritických událostí

požadavek: kvalita restaurace

1. znak spokojenosti: **vybavení restaurace**

- každý si mohu přečíst noviny,
- jednotlivé stolky jsou v rámci možností odděleny,
- dobré umístění dětského koutku hlavně stolků okolo něj,
- toalety jsou velmi malé, špatné řešení dveří a sušáku a celková velikost toalet,
- líbí se mi barevné rolety a celková barevnost restaurace,
- restaurace je malá.

2. znak spokojenosti: **čistota restaurace**

- velmi dobrá čistota toalet a stolků,
- okolo vozíků na tácy je čisto a vozíky jsou volné, nepřeplněné odnesenými tácy,
- po podlaze se nevalí odpadky,
- v zimě se v restauraci snaží udržovat čistou podlahu,
- v dětském koutku je občas vydýchaný vzduch, někdy zima,
- na toaletách se někdy valí kousky toaletního papíru,
- pod stolky je možné najít neuklizení hranolky,
- na stolech nenajdu neodnesené tácy.

3. znak spokojenosti: **hluk v restauraci**

- dětský koutek je umístěn tak, že křik dětí mě neobtěžuje,
- hudba zpříjemňuje atmosféru,
- v době konání oslavy je v restauraci křik,
- občas na sebe zaměstnanci pokřikují a to mě obtěžuje,
- při návalu lidí je v restauraci větší hluk,
- do restaurace nechodí tolik lidí, proto je tu klid.

požadavek: pracovníci v restauraci

1. znak spokojenosti: **rychlost obsluhy**

- obsluha je velmi rychlá,
- obsluha je někdy pomalejší,
- obsluha se někdy zabývá úkoly jiných pracovníků a tím zpomaluje moji objednávku,
- obsluha je až moc rychlá, někdy si připadám uspěchaný i já.

2. znak spokojenosti: **úroveň pracovníků, jak obsluhy tak ostatních**

- obsluhující pracovníci jsou velmi dobře vycvičení,
- milá, úsměvavá obsluha,
- obsluha navazuje kontakt s dětmi, i když děti jsou v doprovodu rodičů,
- obsluha mě nechá si v klidu vybrat,
- obsluhující pracovník se někdy až příliš soustředí na kompletaci objednávky, že neslyší zákazníkovi připomínky,
- oceňuji, že mě obsluhují většinou stejní pracovníci,
- okamžitá pozornost jakmile se vstoupí do restaurace, ale jen obsluhujícím pracovníkem,
- obsluha někdy spěchá a nevěnuje příliš pozornost produktům na tácu,
- neobsluhující pracovníci si opodál povídají a působí to rušivě,
- obsluha se někdy špatně orientuje za pultem (běhá sem a tam),
- obsluhující pracovník občas dodělává předchozí objednávky nebo se s snaží pomoci kolegovi, když obsluhuje jiného zákazníka,
- obsluha působí seriózním dojmem (věk pracovníků),
- postrádám pozornost při odchodu z restaurace,
- pracovník, okolo kterého odcházím, by mohl pozdravit,
- pracovníci jsou velmi pečliví,
- nelíbí se mi, když mě obsluhuje velmi mladý člověk,
- ruší mě, pokud přes rameno obsluhy kouká druhý pracovník,
- pracovníci po mě odnesou táč v krátké době, pokud ho nechám na stole,

- všichni se chovají přátelsky,
- pracovníci jsou upraveni a působí dobrým dojmem,
- pokud odnáším táč, mohl by mi pracovník pomoci.

3. znak spokojenosti: **spolehlivost obsluhy**

- obsluha je většinou spolehlivá,
- nutné připomínat speciální požadavky,
- pokud nastane případ, kdy obsluha zapomene donést objednávku nebo pochybí, je tato skutečnost kompenzována určitým bonusem k zakoupenému zboží,
- obsluha někdy často zapomíná na nedonesené objednávky,
- obsluha dobře vrací peníze,
- stalo se mi, že mi nevrátili dobře.

Příloha 4:

Dotazník

Vyberte jednu z číslic, která označuje míru Vaší spokojenosti s nabídnutým znakem.

- 1 vždycky jsem spokojen
- 2 většinou jsem spokojen
- 3 někdy jsme spokojen a někdy nespokojen
- 4 většinou jsem nespokojen
- 5 vždycky jsem nespokojen

- u posledních dvou otázek vyberte z této klasifikace:

otázka č. 8 :

- 1 velmi spokojen
- 2 spokojen
- 3 nespokojen

otázka č. 9:

- 1 určitě ano
- 2 pravděpodobně ano
- 3 neví
- 4 pravděpodobně ne
- 5 určitě ne

1. Interiér restaurace	1	2	3	4	5
2. Čistota v restauraci	1	2	3	4	5
3. Hluk v restauraci	1	2	3	4	5
4. Rychlost obsluhy	1	2	3	4	5
5. Úroveň pracovníků	1	2	3	4	5
6. Spolehlivost obsluhy	1	2	3	4	5
7. Jste spokojen s touto restaurací a doporučil byste ji restauraci známým?	1	2	3		
8. Budete tuto restauraci navštěvovat i v budoucnu?	1	2	3	4	5

Příloha 5:

Zjištění váhy jednotlivých znaků spokojenosti

Přidělte prosím níže uvedeným znakům podle vlastního uvážení určitý počet bodů tak, aby jejich součet pro všechny znaky byl 100 bodů.

Body

- 1. Interiér restaurace**
- 2. Čistota v restauraci**
- 3. Hluk v restauraci**
- 4. Rychlost obsluhy**
- 5. Úroveň pracovníků**
- 6. Spolehlivost obsluhy**
- 7. Doporučil byste tuto restauraci známým?**
- 8. Budete tuto restauraci navštěvovat i v budoucnu?**

Celkový počet bodů

100