



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta mechatroniky, informatiky
a mezioborových studií ■

Spokojenost zákazníka

Bakalářská práce

Studijní program: N2612 - Elektrotechnika a informatika

Studijní obor: 1802R022 - Informatika a Logistika

Autor práce: **Filip Holan**

Vedoucí práce: Ing. Věra Pelantová, Ph.D.



Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Věře Pelantové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Poděkování patří také samozřejmě organizaci a přímo pracovníkům, kteří mi poskytli všechna potřebná data. A také děkuji rodině a blízkým za podporu.

Abstrakt

Práce je zaměřena na spokojenost zákazníka v rámci systému managementu organizace. Tato zvolená organizace působí v potravinářském průmyslu, konkrétně v pivovarnictví. Cílem této práce je poukázat na pokročilé systémy řízení vztahů se zákazníky v podniku.

Teoretická část pojednává o trendech v současném systému managementu spokojenosti zákazníka a o jejich možných aplikacích v praxi. Součástí teoretické části je také popis organizací, které vykazují velmi vysokou úroveň spokojenosti zákazníka. Dále se tato práce zaměřuje na procesní přístup a jeho využití v podniku.

Část praktická je zaměřena na konkrétní příklad podniku, ve kterém byl prováděn průzkum současného stavu managementu spokojenosti zákazníka a průzkum neshod přímo nebo nepřímo souvisejících se spokojeností zákazníka. Dále je v práci zakomponován návrh a úprava marketingového mixu. Touto úpravou chce autor přispět něčím novým do této oblasti zkoumání podnikového managementu. Návrh byl vytvořen ve snaze zlepšení marketingu v organizaci, ke zefektivnění, navýšení obrátu podniku a samozřejmě také pro zlepšení spokojenosti zákazníků. Poté je sestaven komplexní soubor pravidel pro vypracování dotazníku pro určení spokojenosti zákazníka a je vytvořen návrh pro konkrétní dotazník který posléze autor předkládá podniku pro budoucí použití. Dále navazuje část, kdy jsou výše zmíněné neshody, které byly nalezeny v podniku, analyzovány pomocí nástroje řízení diagramu příčin a následků a graficky znázorněny.

V poslední části je sestaven soubor návrhů na základě analyzovaných neshod v podniku. Tato doporučení by měla vést podnik ke zlepšení současného stavu systému managementu v souvislosti se spokojeností zákazníka. Je zde také zpracována reakce podniku a jeho managementu na návrh dotazníku a rozbor možného budoucího použití Enterprise Resource Managementu.

Klíčová slova:

Spokojenost zákazníka, management, organizace, produkt, procesní přístup.

Abstract

The work is focused on a customer satisfaction within the organization's management system. The selected organizations working in the food industry, particularly in brewing. The aim of this work is to show the advanced systems of customer relationship management in the company.

The theoretical part discusses the trends in the current management system, customer satisfaction, and their potential applications in practice. The theoretical part also describes organizations that have a very high level of customer satisfaction. Furthermore, this work focuses on the process approach and its application in the enterprise.

The practical part is focused on specific examples of companies in which it was carried out a survey of the current status of management and customer satisfaction survey disagreements directly or indirectly related to the satisfaction of the customer. The study also incorporated the design and layout of the marketing mix . This adjustment author wants to contribute something new to this field of inquiry into corporate management. The proposal was developed in an effort to improve the marketing organization to streamline, increase the turnover of the undertaking and of course also to improve customer satisfaction. Then compile a comprehensive set of rules for the preparation of a questionnaire to determine customer satisfaction and created a proposal for a specific questionnaire which the author then presents the company for future use. Next, there is the part where the above-mentioned discrepancies that were found in the company analyzed using the tools of cause and effect diagrams and graphical representation.

In the last section , a set of proposals on the basis of the analyzed discrepancies in the company. These recommendations should lead the enterprise to improve the current state of management in relation to customer satisfaction. There is also processed company and its management in the questionnaire design and analysis of possible future use Enterprise Resource Management.

Keywords:

Customer's satisfaction, management, organization, product, process approach.

Obsah

Prohlášení.....	3
Poděkování.....	4
Abstrakt.....	5
Abstract.....	6
Seznam obrázků.....	9
Seznam zkratk a symbolů.....	9
Seznam tabulek.....	9
1. Úvod	10
2. Spokojenost zákazníka.....	11
2.1 Chování podniků, které prokazují dlouhodobě stabilní obrat.....	12
2.1.1 Přístup k zákazníkům.....	12
2.1.2 Hodnota zákazníka.....	13
2.1.3 Hodnota pro zákazníka.....	14
2.1.4 Customer Relationship Management.....	14
2.1.5 Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů.....	15
2.1.6 Marketingový mix 4P a 7P.....	16
2.2 Procesní přístup.....	18
2.2.1 Analýza procesů:	18
2.3 Nástroje řízení kvality	20
2.4 Zavádění systému ERP v potravinářství.....	20
2.5 Management kvality pro organizaci s produktem v pivovarnickém průmyslu.....	21
3. Určení podmínek hodnocení organizace.....	23
4. Průzkum současného stavu organizace.....	25
4.1 Charakteristika podniku.....	25
4.1.1 Průzkum současného stavu přístupu k zákazníkům v podniku.....	25
4.1.2 Organizační struktura.....	26
4.2 Stav managementu spokojenosti zákazníka v podniku z pohledu hodnotících kritérií.....	26
4.3 Soupis neshod v podniku vzhledem k tématu.....	28
4.4 Návrh na úpravu marketingového mixu a použití ve zkoumaném podniku.....	30
4.5 Návrh na souhrn pravidel pro vytvoření dotazníku pro zákazníky.....	31
4.5.1 Pravidla pro sestavení dotazníku:.....	31
4.5.2 Návrh dotazníku.....	34
4.6 Analýza použití metod skrytých šampiónů ve zkoumaném podniku a ve stejném odvětví průmyslu.....	37
4.7 Analýza neshod zjištěných v podniku.....	38
4.7.1 Absence dokumentace:.....	38
4.7.2 Vysoká pědivost:.....	39
4.7.3 Výskyt mykotoxinů:.....	40
4.7.4 Vracené zkažené produkty z obchodů:.....	41
4.7.5 Přepad kalu z čistírny odpadních vod:.....	42
5. Návrh doporučení pro organizaci.....	43
5.1 Návrh na řešení objevených neshod.....	43
5.1.1 Absence dokumentace.....	43
5.1.2 Zvýšená pědivost.....	43
5.1.3 Výskyt mykotoxinů.....	43
5.1.4 Vracení závadného produktu.....	44
5.1.5 Přepad kalu a šíření zápachu v okolí podniku.....	44
5.1.6 Souhrn.....	44

5.2 Standard HACCP v podniku.....	45
5.3 Použití navrženého dotazníku v podniku.....	45
5.4 Analýza zavedení ERP v podniku.....	45
Závěr.....	46
Literatura.....	47

Seznam obrázků

- Obr. 1. Ideální podoba marketingového trhu podle [7]
- Obr. 2. Podoba marketingového mixu po expanzi na globální trh podle [7]
- Obr. 3. Diagram analýzy procesů
- Obr. 4. Struktura organizace
- Obr. 5. Autorův osobní průzkum na téma pokles kvality produktu během sezóny
- Obr. 6. Přepad kalu do řeky [11]
- Obr. 7. Úprava marketingového mixu
- Obr. 8. Možné příčiny absence dokumentace
- Obr. 9. Možné příčiny nadměrné pěnivosti piva
- Obr. 10. Možné příčiny odchylky výsledků testu časopisu od testu renomované laboratoře
- Obr. 11. Možné příčiny zkaženého piva
- Obr. 12. Možné příčiny přepadu kalu do řeky

Seznam zkratk a symbolů

- CRM - Customer Relationship Management
- KCRM - Key Customer Relationship Management
- HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point
- ERP - Enterprise Resource Planning
- MRP - Manufacturing Resource Planning
- PDPC - Process decision program chart
- WHO - World Health Organization
- QMS - Quality Management System

Seznam tabulek

- Tab. 1. Nástroje řízení kvality
- Tab. 2. Kritéria shody s metodami práce se zákazníky

1. Úvod

V dnešní době si veřejnost často spojuje spokojenost zákazníka pouze s počtem uplatněných reklamací. Stejně tak tento údaj používají vedoucí pracovníci pro zpracování analýz spokojenosti. Pravda je ovšem taková, že si tímto způsobem stěžuje jenom malá část ze skupiny nespokojených zákazníků. Důvodem je, že mnozí nespokojení zákazníci jsou pohodlní, příliš skromní a slušní, je krátká záruční lhůta u některých výrobků a služeb, náklady, spojené s reklamací, jsou vyšší než náklady na nový výrobek, roli hraje také věk zákazníka. Vyskytují se i případy, kdy zákazníci výrobek nebo službu oficiálně nereklamují, pouze si stěžují na nízkou úroveň kvality. Tyto stížnosti se v mnohých organizacích ani neevidují a přitom by se jimi měl management zabývat.

Cílem této práce je porovnat současný způsob přístupu k zákazníkovi a k jeho spokojenosti. Pro porovnání byla vybrána organizace, zaměřená na potravinářský průmysl, konkrétně na výrobu piva. V průběhu práce se autor zaměřuje na řešení několika věcí. Jedná se o analýzu přístupu k zákazníkům, sestavování pravidel k vytvoření dotazníků spokojenosti a vytvoření konkrétního návrhu, úpravu marketingového mixu 4P a průzkum organizace a návrh na vylepšení současného stavu dané organizace s ohledem na téma práce.

2. Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka se vztahuje k produktům, které si zákazník kupuje. A kupuje si je proto, aby uspokojil své životní potřeby či řešil určité problémy. Zákazník tedy kupuje hodnotu, která by měla být (pokud je to možné) bez vedlejších negativních efektů a bez rizik. V závislosti na povaze rozdílů mezi požadavky na výrobek a vnímanou realitou lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- 1) **potěšení zákazníka**, vnímaná realita a poskytnutá hodnota převýšila původní očekávání
- 2) **plná spokojenost**, dochází ke shodě mezi požadavky a realitou
- 3) **limitovaná spokojenost**, v tomto případě není realita totožná s původním očekáváním. O tom, kdy limitovaná spokojenost přechází na nespokojenost rozhodují další subjektivní pocity zákazníků [3]

Spokojenost zákazníka lze vyhodnocovat pomocí míry spokojenosti zákazníka, určující měřitelnou úroveň zákaznickova vnímání. Jestliže je tato míra velká, projevuje se i loajalita zákazníka. Ta se na trhu projevuje opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.

Měření spokojenosti a loajality zákazníka je velmi efektivní způsob uplatňování zpětné vazby v systémech managementu kvality. Tato odezva pomáhá organizacím v konkurenčním prostředí. Právě díky této odezvě jsou organizace nuceny zabývat se průzkumem požadavků zákazníků. Spokojenost zákazníka dále pomáhá procesům k neustálému zlepšování. Toto měření je pro podnik důležité, protože spokojený zákazník si pravděpodobně v budoucnu zakoupí zboží znovu. Oproti tomu se nespokojený zákazník většinou obrací na konkurenci a svoje pocity také sděluje většímu množství lidí, než zákazník spokojený. V tom případě může podnik přicházet o potenciální zákazníky. Proto jsou názory zákazníků cennými informacemi pro podnik.

Metodika měření spokojenosti zákazníků

Ke správnému zvládnutí měření by měly organizace uskutečnit tyto kroky:

- definovat, kdo je pro podnik zákazníkem
- definovat jeho požadavky a znaky spokojenosti
- navrhnout analýzy k měření spokojenosti zákazníků
- stanovit velikost výběru
- vybrat metody sběru dat
- zvolit postup pro vyhodnocování dat
- využít výsledky pro zlepšení procesů [3]

2.1 Chování podniků, které prokazují dlouhodobě stabilní obrat

V knize [1] je popsáno, jak přistupují k zákazníkům špičkové podniky. Jako tzv. skrytí šampióni jsou zde označovány organizace, které se z 80% podle knihy [1, s. 28] vyskytují v německy mluvících zemích a ve skandinávských zemích. Jsou označovány kvůli dlouhodobě podávaným výborným výsledkům, tj. dosahování dlouhodobě stabilních zisků. Dále díky jejich specifickým metodám, kterými se velké korporace, jako např.: Nokia, ne vždy můžou chlubit. Podle [1, s. 17] šampióni mají mnohdy více jak 50% podíl na globálním trhu. Mezi šampióny se počítají podniky např.: podniky Bobcat, Netjets, Molex Technogym atd. Většina z těchto názvů pravděpodobně mnohým lidem nic neříká. S jejich úspěchem souvisí i péče o jejich zákazníky. Tyto organizace se také vyznačují tím, že spíše než na svou image se zaměřují na chod organizace, která je pro ně klíčová. V některých případech chtějí tyto společnosti zůstat bez povšimnutí. Tato strategie pomáhá organizacím plně se soustředit na vlastní práci. Na druhou stranu odtažitost od médií neznamená, že by tyto organizace nebyly v podvědomí trhu. Naopak jsou velmi známé mezi svými přímými zákazníky. Stejně tak si je uvědomuje konkurence.

2.1.1 Přístup k zákazníkům

V podnicích, označovaných jako šampióni, udržuje pravidelný kontakt se zákazníky 5x více zaměstnanců, než ve velkých organizacích. Požadavky těchto zákazníků jsou zaměřeny spíše na vysokou kvalitu než na nízké ceny. Kromě vysoké kvality a špičkové technologie se mohou zákazníci spolehnout i na komplexní poradenství a na systémová řešení. Zákazníci šampiónů považují dodávaný výrobek za důležitý a jsou s ním dobře obeznámeni. Zároveň vyžadují, aby jim dodavatel poskytoval velké množství informací, týkajících se jeho produktů.

Díky vzrůstající konkurenci na trhu jsou podniky nuceny stále intenzivněji využívat marketingové nástroje k propagaci svých produktů a to ve většině odvětví. To však může vést ke snížení účinnosti těchto nástrojů [2]. V tomto případě může problém částečně vyřešit řízení vztahů se zákazníky. Oproti běžným podnikům šampióni se specializují na přímý prodej svého

sortimentu zákazníkům, tj. bez prostředníků.

Klasická marketingová oddělení mají zpravidla dost daleko k zákazníkům. Šampióni se soustředí na to, aby měli k zákazníkům blíže. V případě, že podnik roste, soustředí se na decentralizaci managementu a delegování pravomocí lidem, řešícím konkrétní zakázku.

Zákazníci skrytých šampiónů jsou velmi nároční a záleží jim na kvalitě, což se u klasických podniků a u výroby produktů rychlé opakované spotřeby úplně říci nedá. Zde zákazník hledí i na cenu a na poměr cena/kvalita [1].

2.1.2 Hodnota zákazníka

Hodnota zákazníka je pro většinu dnešních podniků velmi důležitá. Nutí je k tomu především konkurence na trhu [2]. Organizace jsou nuceny stále více investovat do propagace svých produktů. Tento problém pomáhá částečně řešit systém řízení vztahů se zákazníky (CRM). Jeho využíváním lze analyzovat zákazníka a zjistit o něm dost informací.

Dále se hodnota zákazníka dá využít k segmentaci zákazníků a posouzení současné palety zákazníků. Ty lze pak rozdělit do skupin a k jednotlivým skupinám individuálně přistupovat a upravovat pro ně podnikové procesy.

Podle knihy [12, s. 27], existují tři hlavní skupiny zákazníků s různými úrovněmi síly vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem:

- Cenově orientovaní zákazníci:

Hlavním bodem vztahu mezi nimi a dodavatelem je cena. Zaměřují se zejména na to, kolik zaplatí a co za to dostanou.

- Zákazníci s omezeními

Mají překážky, které jim brání ve změně dodavatele, nebo nemají alternativy či jsou vázáni jinými, dříve uzavřenými kontrakty.

- Emocionálně vázaní zákazníci

Jejich vztah s dodavatelem vnímají pozitivně a považují ho za výhodný. Jsou uspokojeni jak po společenské tak po odborné stránce. Mají pocit, že dostávají nadstandardní nebo vynikající úroveň služby a dlouhodobě spolupracují s dodavatelem.

V rámci této práce je, a nejen v ní, důležitý pojem **hodnota pravidelnosti**. Je důležité, aby zákaznickovy objednávky byly opakované. Tato skutečnost umožňuje jednodušší plánování a napomáhá ke zlepšení využití výrobních kapacit.

2.1.3 Hodnota pro zákazníka

Tento pojem lze také charakterizovat jako poměr mezi přínosy a vynaloženými prostředky (nebo také poměr mezi uspokojením a použitými zdroji) [2]. Jako vynaložený zdroj je primárně vnímána cena produktu. Dále jsou zohledňovány i další náklady, spojené s konkrétním produktem. Podle [2] se jedná se o:

- vyhledávací náklady: čas a finance, vynaložené na hledání informací o produktu a srovnání s ostatními produkty
- náklady na obstarání: cesta a čas
- náklady na instalaci: uvedení výrobku do provozu
- přidružené náklady: na další komplementy¹
- provozní náklady: spojené s provozem
- náklady na údržbu produktu: opravy, vylepšení
- náklady na pojištění produktu: poškození

Hodnota pro zákazníka se také může určovat pomocí tzv. obětí. Pojem oběť v tomto případě znamená vydané finanční prostředky, ale také např. čas využitý k realizaci nákupu [2]. Každý zákazník chce docílit, aby pro něj byla hodnota co nejvyšší. Tedy, aby získal co největší užitek za co nejmenší náklady. Důležité je nastavení přijatelné ceny jak pro zákazníka tak pro výrobce a zároveň, aby byl výrobek dostatečně konkurenceschopný. Proto by výrobek neměl mít příliš vysoký či příliš nízký, zákazníkem požadovaný, užitek a měla by se zohlednit kupní síla zákazníka. Z toho vyplývá, že je nutno optimalizovat poměr nákladů a užítku. Proto je důležité zaměřovat se na konkrétní skupiny zákazníků, kde je optimalizace jednodušší. Pokrýt jedním výrobkem nebo jednou řadou výrobků celé spektrum zákazníků je velmi obtížné. Podnik by tedy měl specifikovat kupní sílu cílových skupin zákazníků a podle toho upravit svou výrobu a nabídku [2].

2.1.4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM), neboli řízení vztahu se zákazníky, lze také chápat jako skupinu podnikových procesů, které jsou nastaveny tak, aby organizace mohla cíleně řídit vztahy se zákazníky. Jedná se o procesy, které jsou spojeny se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit podle publikace [3]. Optimalizace a zaměření těchto procesů na zákazníky s nimi zlepšuje vztahy. Tím pádem se zvyšuje i jejich spokojenost. Jestliže se organizace rozhodne vydat tímto směrem, dochází právě ke zefektivnění a optimalizaci činností, souvisejících se vztahy se zákazníky. A hlavně také dojde k výraznému navýšení obrátu.

¹ Komplement - statek, jenž vyplývá ze spotřeby druhého statku

Princip CRM je založen na sběru různých informací, týkajících se zákazníka, získaných na základě vztahu mezi zákazníkem a podnikem. Na základě těchto informací se podnik snaží pochopit a předvídat chování zákazníků a jejich potřeby. Tím se zvětšuje pravděpodobnost uspokojení zákazníka a úspěšnost obchodu. Zjednodušeně je CRM způsob, jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka.

Zavedení CRM v praxi pro podnik většinou znamená rozsáhlé změny uvnitř organizace. Systém také zahrnuje zavedení hardwarových technologií a softwarových nástrojů. Avšak pouhá implementace těchto vylepšení neznamená automatické navýšení zisků. Často je důležitější zaměření na konkrétní procesy, vylepšující vztahy se zákazníky. Všechny CRM projekty se skládají z kombinace technických implementačních aspektů, analýzy a zavedení zákaznických zaměřených procesů [4].

S CRM souvisí i KCRM (Key Customer Relationship Management) neboli řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Zde se podnik zaměřuje především na segmenty trhu a segmenty zákaznického portfolia, u kterých věří, že bude mít maximální profitabilitu² a trvalou konkurenceschopnost. V případě KCRM se podnik zaměřuje na včasné reakce na změny trhu a na nová tržní prostředí.

Podle publikace [4] se CRM implementuje v následujících třech krocích:

- Definice podnikových cílů a vizí
- Přizpůsobení procesů těmto cílům
- Implementace ucelených systémů CRM v rámci podniku

2.1.5 Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

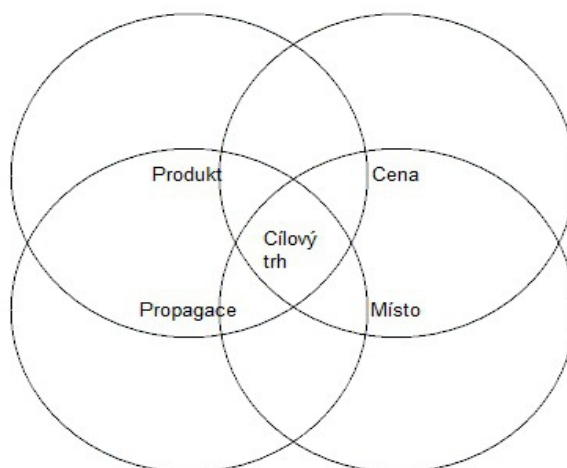
Oborový standard HACCP je využit v podniku, který je analyzován níže v této práci. Jedná se o systém preventivních opatření (kritických kontrolních bodů), který zajišťuje zdravotní nezávadnost během celého procesu výroby a cesty výrobku až ke koncovému zákazníkovi. Jde o prevenci biologických, fyzikálních a chemických rizik. Analýza monitoruje kritické body, ve kterých je největší riziko narušení hlavních procesů. Klíčové je určit kritické body správně. Plně vypracovaný systém HACCP by při jeho plném respektování měl zajišťovat vysoký standard bezpečnosti potravního řetězce. Analýza se zabývá surovinami, prostředím i pracovníky, kteří se na výrobě podílejí. Systém kritických bodů HACCP nelze použít univerzálně na všechny provozy. Proto se musí pokaždé přizpůsobit na konkrétní organizaci. Riziko lidského faktoru nelze vždy úplně odstranit. K jeho minimalizaci byla právě metoda HACCP vytvořena. Důraz je kladen především na prevenci [6].

2 Profitabilita - výdělečnost

2.1.6 Marketingový mix 4P a 7P

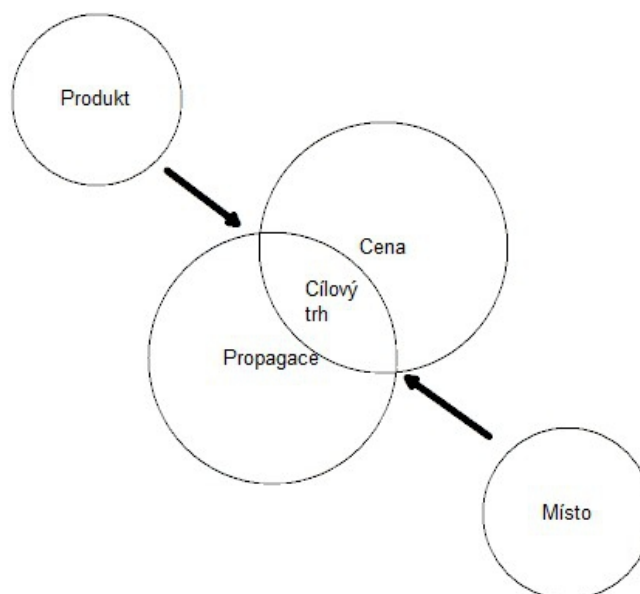
Marketingový mix je přístup, na kterém je postaven klasický marketing. Skládá se ze čtyř „P“ prvků podle publikace [7]:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Propagace (Propagation)
- Místo (Place)



Obr. 1. Ideální podoba marketingového mixu podle [7]

Jde o to, aby podnik vytvořil správný mix těchto znaků a tím pádem generoval co největší zisk. Podle obr. 1 by měl vypadat ideální marketingový mix na lokálním trhu z hlediska marketingu. V případě, že dojde k expanzi z lokálního trhu na globální, tak se podle [7] podoba marketingového mixu změní, protože různé části globálního trhu se od sebe částečně liší. Tudíž jeden produkt obtížně dokáže pokrýt požadavky celého globálního trhu. Stejně tak se obtížně přizpůsobuje místo. Pokud podnik nemá na jednotlivých trzích svoje zázemí a své výrobky vyváží do jednoho nebo více lokálních trhů, je pro něj složité udržovat zpětnou vazbu s tamními zákazníky. Následkem těchto omezení flexibility dochází ke změně modelu marketingového mixu. Potom vypadá marketingový mix podle obr. 2 a i tato podoba dala podnět ke vzniku CRM:



Obr. 2. Podoba marketingového mixu po expanzi na globální trh podle [7]

Později, konkrétně v roce 1981 podle [25] byl marketingový mix upraven a rozšířen na mix 7P známý také jako mix služeb/service mix. Přibyly procesy, fyzické vybavení a lidé.

Fyzické vybavení: Sem patří např. vybavení místa poskytování produktu, vzhled a vystupování zaměstnanců nebo zástupců. S tímto souvisí i to jak podnik vypadá např. čistota, dekorace. Celkově jde o to působení podniku na zákazníka.

Lidé: jsou stále ještě nezbytným prvkem v celém procesu od plánování až po distribuci a servis. Do marketingového mixu byli přidáni, protože se aktivně účastní na uspokojování zákazníka, ať se jedná o management, obchodní zástupce podniků, kteří jsou se zákazníky ve styku nebo o servis a podporu.

Procesy: jsou součástí rozšířeného marketingového mixu, která se v poslední době velmi často objevuje. V organizacích, které se řídí moderními trendy, se zavádí a nebo už je aplikováno procesní řízení. Proto je důležitý i proces přesunu zboží k zákazníkovi, proces průzkumu spokojenosti zákazníka a proces průzkumu trhu. Podle dokumentu [26] zákazníka nezajímají detaily, jak podnik uvnitř funguje. Zajímá ho, jestli funguje jako systém.

2.2 Procesní přístup

Základním pojmem tohoto typu managementu je proces. Proces lze dále dělit na hlavní a podpůrný. Hlavní proces přináší přidanou hodnotu a je tedy pro organizaci klíčový. Procesy podpůrné slouží k doplňování hlavních procesů. Přístup umožňuje nahlížet na podnik z více stran. Upřednostňuje týmovou práci, plochou organizační strukturu a měkké metody řízení. Procesní přístup se oproti funkčnímu, který je orientován na konkrétní požadovanou činnost, zaměřuje na zákazníka.

Pro modelování procesů je důležitá procesní mapa. Jejím cílem je udržet celkový přehled o procesech. Procesní přístup pak má za úkol monitorování výkonnosti a neustálé zlepšování produkce na základě aplikace několika principů [9]:

- definice měřitelného cíle
- spokojenost zákazníka
- integrace a komprimace prací
- projektový přístup k pracím
- nejvýhodnější místo pro realizaci práce
- týmová práce
- procesní stimulace
- odpovědnosti za proces
- eliminace neefektivních činností
- správně vedená dokumentace

Výhody procesního přístupu spočívají podle [10] v:

- možnosti optimalizace procesů na základě informací, které poskytují popisy procesů
- přesné definici zodpovědnosti za proces
- ve vlastní hodnotě know-how, která umožňuje organizaci pružně reagovat a fungovat efektivně
- Reakci na změny v okolí. Doba přemodelování procesů a následné opětovné aplikování v praxi
- Zprůhlednění organizace. V případě spolupráce dvou či více organizací pomáhá procesní postup pochopit potřeby druhé organizace a zefektivnit tak vzájemnou součinnost.

2.2.1 Analýza procesů:

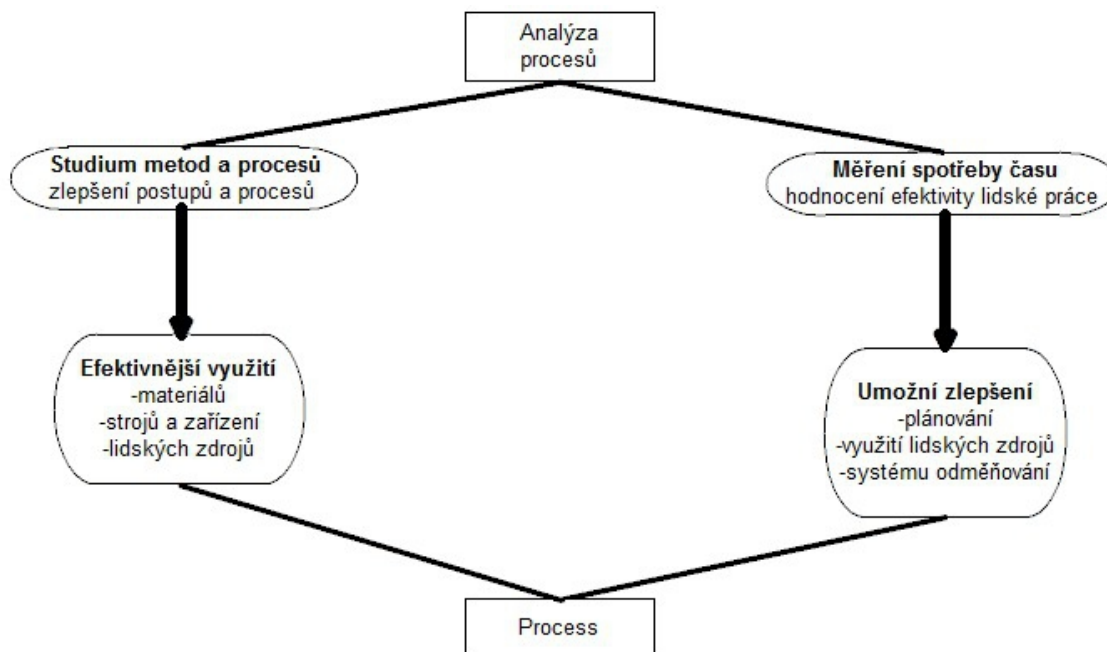
Cílem analýzy je především identifikace nedostatků v jednotlivých procesech a vyšetření jejich příčiny. Dále tato analýza zjišťuje neracionální procesní kroky. V následném řešení se

většinou jeho autoři zaměřují na zefektivnění procesů. Zejména jde podle [13] o:

- zvýšení produktivity
- zvýšení kvality
- zkrácení průběžné doby
- eliminaci neracionálních činností z procesu

Analýzy procesů jsou v podnicích, používajících procesního řízení, využívány z mnoha důvodů:

- podpora produktivity ve výrobních organizacích
- analýzy procesů jsou systematické a umožňují identifikovat faktory ovlivňující produktivitu a efektivitu procesu
- analytické metody umožňují identifikovat příležitosti ke zlepšení pracovních postupů z hlediska bezpečnosti práce a ergonomie
- analytické metody jsou jednoduché, tudíž je mohou provádět pracovníci s různou kvalifikací
- analytické metody jsou univerzální a lze je využít v různých typech procesů (výrobní, servisní či administrativní)
- analytické metody nejsou náročné na náklady [13]



Obr. 3. Diagram analýzy procesů

2.3 Nástroje řízení kvality

V současnosti existuje široké spektrum nástrojů řízení. Tyto nástroje vznikly (a stále vznikají) v různých typech organizací, v různých oborech a ke speciálním účelům. V této práci se autor zabývá hodnocením podniku a návrhem změn.

Níže uvedené nástroje jsou poměrně jednoduché a přehledné. Je výhodnější je zpracovávat v týmu, ovšem zvládne je i samostatný pracovník. Nástroje se dělí na dvě skupiny [14], [6]:

- staré nástroje řízení kvality
- nové nástroje řízení kvality

Staré nástroje jsou zaměřeny především na sběr a analýzu dat. Používají se např. v dílnách. Skupina nových nástrojů kladě důraz na vizualizaci dat. To pomáhá k efektivnějšímu rozhodování v rámci celého podniku na všech úrovních (od dělníků až po manažery).

Staré nástroje
Kontrolní tabulka
Vývojový diagram
Diagram příčin a následků
Histogram
Paretův diagram
Bodový diagram
Regulační diagramy
Nové nástroje
Diagram afinity
Diagram vzájemných vztahů
Systematický stromový diagram
Maticový diagram
Analýza údajů v matici
Diagram rozhodovací PDPC
Síťové diagramy

Tab. 1. Nástroje řízení kvality

2.4 Zavádění systému ERP v potravinářství

K faktorům, které ovlivňují dnešní potravinářský průmysl, patří poměrně krátká doba trvanlivosti výrobních surovin nebo jejich sezónnost. V určitých případech je také nutné dodržovat určitou úroveň kvality surovin. Velká část potravinářských výrobků spadá do kategorie zboží s dodáním do 24 hodin. Potravinářské výrobky jsou také, stejně jako jiné druhy spotřebního zboží, předmětem propagace a reklamy. Vývoj má na svědomí často marketingové oddělení. To

analyzuje trh, prodej a konkurenci daného typu výrobku. Důležitý je obal a grafika, která by měla upoutat pozornost zákazníka [15].

Proto, aby se splnila většina výše uvedených kritérií, podniky zavádějí vyšší úroveň automatizace řízení výroby, logistiky a odběratelsko-dodavatelského řetězce. Např. systém plánování výrobních zdrojů (MRP - Manufacturing Resource Planning) je metoda, která se používá v rámci ERP (Enterprise Resource Planning). Cílem MRP je [15]:

- zajistit dostupnost materiálů pro výrobu
- udržet minimální možnou úroveň skladových zásob

ERP tyto činnosti integruje do informačního systému a automatizuje velkou část výrobních i nevýrobních (logistika, distribuce, fakturace, účetnictví, skladové hospodářství, správa majetku a prodej) procesů. Implementaci ERP vždy musí předcházet analýza podnikových procesů. Ze zkušeností výrobců v [15] vyplývá, že pokud se analýza neudělá dostatečně pečlivě, vymstí se tato chyba při zavádění. Jedná se tedy hlavně o určení pravomoci a odpovědnosti, důsledné mapování procesů do nejmenších podrobností a provázaností. Při analýze je nezbytný také soulad s normou ISO. Rámec, který norma definuje, je pouze základnou, nikoli podrobným návodem. Mnohé chyby při implementaci mohou vznikat při nerespektování specifických vlastností oboru, požadavků dodavatelů a zákazníků či nedodržením nezbytné kontinuity řízení i dokumentace [15].

Jedním z hlavních výhod ERP je podpora spolupráce s dodavateli a zákazníky. Celkově ERP přináší řadu zlepšení a úspor a také konkurenčních výhod. Obecně platí že zavádění tohoto systému je komplexní aktivita, která je dlouhodobá a vyplatí se ji svěřit zkušenému dodavateli [15].

2.5 Management kvality pro organizaci s produktem v pivovarnickém průmyslu

Systém managementu kvality neboli QMS (Quality Management System) poskytuje přehled o politice kvality v podniku. Dále stanovuje cíle v rámci kvality a jejich realizaci. Také definuje odpovědnost za každou fázi výroby a kvality výrobků. Stanovuje akce, které je třeba udělat v kritických bodech (jako v metodě HACCP) [16].

Klasické QMS začíná prohlášením o půodnikové politice kvality. Následně popisuje konkrétní postupy a pokyny o tom, kdo co dělá, kdy, kde, a jak. To znamená: pokyny o tom, jak je práce provedena, plány odběru vzorků, formát podávání zpráv, specifikace, recepty, nápravná opatření a laboratorní analytické metody. Ty jsou stanoveny v technické příručce. Samozřejmě záměrem je jednoduchost a také efektivita.

Formát technické příručky:

- 1) Úvod - obsahuje zdůvodnění QMS.
- 2) Politika kvality - prohlášení o závazku dodržování kvality a stanovených cílů v rámci kvality.
- 3) Organizace - ukazuje kdo je zodpovědný za věci spojené s kvalitou.
- 4) Popis procesu - obsahuje zaměření na kvalitu v kritických částech výroby, jako např.:
 - Přehled rostlin, které se využívají při výrobě piva
 - Příjem a skladování surovin
 - Zpracování kvasnic
 - Proces kvašení
 - Vaření
 - Zrání a stabilizace
 - Balení
 - Skladování
 - Údržba výrobních prostředků
 - Laboratoř
- 5) Specifikace - suroviny, meziprodukty, hotový produkt
- 6) Plány odběru vzorků - pro všechny vstupní suroviny a na kritických místech v procesu
- 7) Analytická část - mikrobiologická, chemická a balicí část
- 8) Systémy záznamu dat
- 9) Nevyhovující výrobky - Podrobný popis jak vyřešit problémy mimo specifikaci.
- 10) Vzdělání a odborná příprava - Specifikuje předpoklady na zodpovědné osoby.
- 11) Audit - Stanovuje periodickou kontrolu toho, zda QMS funguje správně.

Doporučené implementační kroky v rámci QMS:

- 1) Vysvětlení QMS vedení podniku.
- 2) Navrhnout schválit politiku kvality.
- 3) Identifikovat kritická místa v rámci kvality ve výrobě, začlenit do QMS a přizpůsobit podle potřeby.
- 4) Sestavit postupy k zajištění kritických míst (pracovní instrukce, specifikace, postupy).
- 5) Stanovit cíle.
- 6) Zaškolení zaměstnanců do nových systémů a nástrojů.
- 7) Opakovaně provádět audit efektivity nových postupů QMS.

3. Určení podmínek hodnocení organizace

Z výše uvedených poznatků jsou vyvozeny podmínky hodnocení organizace. Tyto podmínky poslouží k posouzení současného stavu managementu spokojenosti zákazníka konkrétní zkoumané organizace. Podle nich je možno určit, zda má podnik zavedenou efektivní formu řízení vztahů se zákazníky či ne.

- Informační tok v podniku

V případě řízení vztahů se zákazníky by měl být informační tok plynulý mezi obchodním oddělením a vedením podniku. Je důležité, aby byla organizace schopná pružně reagovat na podněty zákazníků a na jejich poptávku a požadavky.

- Delegace pravomoci a přidělování odpovědnosti

Pravomoc upravovat podmínky ve výrobě je důležitá. Proto by se měla správně delegovat, aby stejně, jako v předchozím kroku, byla organizace schopna rychle a pružně reagovat a mohla být úspěšná v konkurenčním boji. Aby mohl být proces efektivně zabezpečován a to především v dlouhodobém horizontu, je nutné stanovit vlastníka procesu, jenž je za něj zodpovědný.

- Stanovení měřitelných cílů

Tento bod je velmi důležitý. Pokud organizace nestanoví jasné cíle, nemůže ani sestavit plán k jejich realizaci. To se týče každého procesu v rámci celého systému. V systému managementu spokojenosti zákazníka by měl podnik stanovit cíle jako např. minimalizace stížností na vyráběný a poskytovaný produkt.

- Odstranění opakujících se nežádoucích stavů

Tento znak ukazuje, zda se organizace poučí ze svých chyb a nedostatků a neustále vylepšuje svoje služby. Z hlediska této práce, věnované zejména managementu spokojenosti zákazníka, by měl být management spokojenosti zákazníka neustále zlepšován.

- Vedení dokumentace

Dokumentace je důležitá z několika důvodů, např. aby pracovníci mohli sledovat odstraňování nežádoucích stavů. Stejně tak může sloužit ke sledování plnění měřitelných cílů. Vedení dokumentace je také jeden z důležitých kroků při využívání procesního přístupu. Také popisuje postupy, aby probíhaly vždy stejně.

- Aplikace týmové práce

Pracovní týmy jsou sestavovány z důvodu řešení složitých úkolů dle potřeby pro daný úkol. Tyto týmy se vytvářejí, aby se zaměřily na konkrétní oblast problému či na zlepšení procesu.

- Procesní zaměření motivace

Souvisí s předchozím bodem, tedy motivace je přímo svázána s výsledkem, nikoliv pouze s činností.

- Neustálé monitorování a zlepšování procesů

V rámci procesního přístupu se počítá s celkem jako s provázaným systémem. Proto je i neustálé zlepšování záležitostí celku a ne jenom části.

4. Průzkum současného stavu organizace

4.1 Charakteristika podniku

Podnik se nachází v Libereckém kraji. Oborem je potravinářský průmysl. Zásobuje svými produkty několik tisíc zákazníků po celé České republice a ve Slovenské republice. Podnik zaměstnává přibližně 120 zaměstnanců. Výroba je rozdělena do dvou směn po osmi hodinách.

Vyrábí se zde deset druhů alkoholického piva a jedno pivo nealkoholické. Roční výroba se pohybuje kolem 700 tisíc hektolitrů piva [11]. Podnik má zavedenou pouze certifikaci HACCP [11].

4.1.1 Průzkum současného stavu přístupu k zákazníkům v podniku

Průzkum probíhal formou řízeného rozhovoru s jedním z obchodních zástupců společnosti (Body 1, 2, 5, 6 a 8 se shodují s výpovědí, zbytek nebyl ověřován z důvodu nedostatku informací) :

1) Jaký způsobem podnik zkoumá spokojenost zákazníka:

Dotazy a návštěvami obchodního zástupce se zákazníky i styk s veřejností.

2) Znaky a nástroje, podle kterých se hodnotí spokojenost zákazníka:

Odbyt, oblíbenost mezi zákazníky, oblíbenost v daném regionu, názory konkurence.

3) Jak často dochází k průzkumu:

Namátkově, v případě potřeby dle obchodního citu jednotlivého obchodního zástupce.

4) Jak ovlivňuje výsledek systém managementu organizace:

Podporou propagace na trhu, reklamou na prodejních místech a stabilitou kvality výrobku.

5) Jakým způsobem podnik komunikuje se zákazníky:

Přes jednotlivé obchodní zástupce daného regionu, tiskovou formou v podobě vlastních i regionálních novin. Dále pak ústní a písemnou formou.

6) S kým podnik komunikuje (velkoobchody/velkoodběratelé, koncový zákazník):

Se všemi svými obchodními partnery i přímo s koncovými zákazníky.

7) Jak velké jsou vynaloženy náklady na průzkum spokojenosti zákazníka:

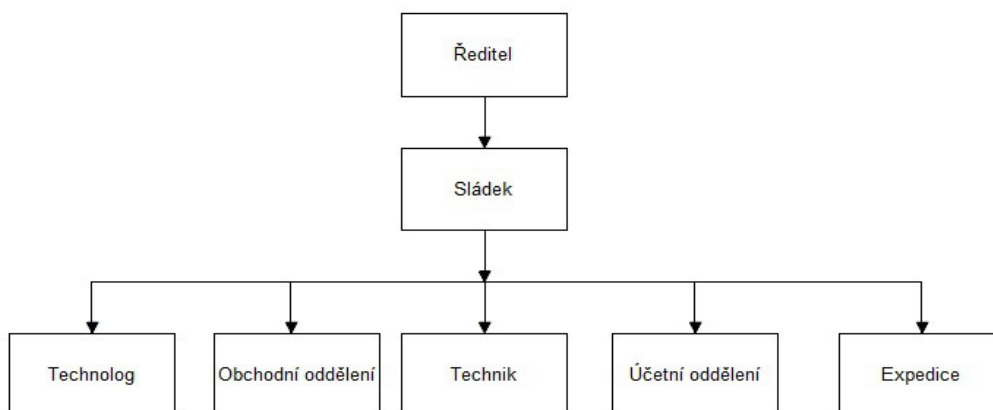
Nelze odhadovat, tyto položky jsou individuální.

8) Je průzkum navázán na podnikový systém (přizpůsobuje se podnik výsledkům z průzkumu):

Ano, podnik se přizpůsobuje propagačními předměty požadavkům zákazníka. Snaží se zachovávat tradiční hodnoty, které doplňuje novými produkty na trhu. V případě roku 2011 byl zaveden nový produkt a v příštím roce k jubileu přibude nový produkt.

4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je hierarchická, liniová. Mezi výhody lze uvést: jasné definované vztahy mezi podřízenými a nadřízenými úseky, průhlednost celého systému, snížení kompetenčních konfliktů a lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem. Nevýhody jsou: riziko přetížení vyšších úrovní řízení, dlouhé komunikační cesty mezi řídicími místy, zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků a pomalá ekonomická reakce na změny v okolí, což je v souladu s poznatky publikace [23]. Vztahy se zákazníky se zabývá obchodní oddělení, které spadá v podnikové hierarchii přímo pod sládka.



Obr. 4. Struktura organizace

4.2 Stav managementu spokojenosti zákazníka v podniku z pohledu hodnotících kritérií

1) Informační tok v podniku

Jak bylo zmíněno v zadání hodnotících kritérií, informační toky mezi vedením a oddělením, zabývajícím se managementem spokojenosti zákazníka, musí být plynulé. Dosahuje se tak schopnosti pružné reakce na podněty zákazníků. Ve zkoumané organizaci jsou informační toky na nízké úrovni. Občas se stávalo, že vzhledem k hierarchii byli někteří pracovníci informováni pozdě nebo vůbec.

2) Delegace pravomocí

Určité úkony, vedoucí ke zlepšování spokojenosti zákazníka, jsou delegovány na nižší úroveň managementu, aby byly zrychleny reakce na podněty zákazníků. Vrcholný management se zabývá záležitostmi i jiných oddělení, než je obchodní oddělení. Z pozorování autora vyplynulo, že i přesto nejsou reakce na požadavky zákazníků tak rychlé. Např. v případě, který se stal na podzim roku 2013, kdy několik řetězců reklamovalo zásilku produktu (vysoká pěňivost) a než podnik zareagoval, dostaly řetězce další neshodnou dodávku.

3) Stanovení měřitelných cílů

Obchodní oddělení nemá stanovené cíle, co se týče reakcí zákazníků.

4) Odstranění opakujících se nežádoucích stavů

Jak bylo zmíněno v bodě 2, k nežádoucím stavům dochází. Dochází i k zamezování opakování těchto stavů. Ne vždy však s dostatečnou rychlostí a účinností. Během autorova pozorování se vyskytlo několik problémů, týkajících se spokojenosti zákazníka. Vesměs se jednalo o kvalitativní vlastnosti dodávaných produktů. Dopad na podnik nebyl fatální, ale rozhodně nebyl přínosný. Bohužel nebylo možné stanovit přesnou rychlost odstranění těchto problémů, protože nebyla poskytnuta patřičná dokumentace a data. Tato data většinou nebyla ani k dispozici.

5) Vedení dokumentace

V obchodním oddělení není vedena dokumentace o neshodách a problémech, které obchodní zástupci řeší. Není ani v elektronické podobě.

6) Aplikace týmové práce

V případě řešení neshod se zákazníky je zapojen převážně jeden obchodní zástupce a nebo jejich vedoucí. Strategii prodeje řeší zástupci ve skupině.

7) Procesní zaměření motivace

Motivace pracovníků ze strany managementu je podle autora práce nedostatečná. Spíše se jedná o zadávání úkolů, které musí být splněny. Podle publikace [20], je důležitá pochvala a ocenění pracovníků a je důležité, aby vedoucí pracovník byl schopen mít ke každému ze svých podřízených individuální přístup. Klíčovým faktorem motivace je uznání. Procesy v podniku nefungují tak jak by měly.

8) Neustálé monitorování a zlepšování procesů

Co se týče tohoto hodnotícího kritéria, díky absenci dokumentace autor nemohl důkladně popsat pokroky na základě sesbíraných dat. Pozorování ukázalo, že monitorování

probíhá pouze na pár místech v systému a ke zlepšování dochází hlavně ve výrobě.

9) Pružnost autonomie procesních týmů

Pružnost byla pozorována zejména v případě sezónních nárůstů, kdy bylo třeba uspokojit větší množství zákazníků. Tým obchodníků musí pružně zareagovat a komunikovat se zákazníky. Autor pozoroval, že reakce nejsou dynamické a docházelo k tomu, že občas poptávka nebyla uspokojena.

Stav standardu HACCP v podniku

Podnik má zaveden systém HACCP. Ve fázi dokončování této práce byl odpovědnou osobou technolog, který tento úkol převzal od technika, který onemocněl. Zde dochází ke komplikaci, protože technolog měl spoustu své práce ještě před touto změnou. V podniku tak nedochází často k atestům HACCP. Přesné intervaly atestů ani jejich výsledky nebyly autorovi sděleny.

4.3 Soupis neshod v podniku vzhledem k tématu

Během autora působení v podniku byl koncový produkt testován nejmenovaným spotřebitelským časopisem. Podle výsledků byl produkt nevyhovující. Měl vysoké množství mykotoxinů³. Podnik vzápětí podal trestní oznámení za poškozování své značky. Produkt v časopise byl testováno anonymní laboratoří a podnik si nechal udělat vlastní test surovin a vzorků ve specializované laboratoři v Brně, která slouží jako soudní znalec v oboru. Podle [11] tento test poškodil jméno organizace a měl negativní vliv na spokojenost zákazníků. Autor toto tvrzení nemohl ověřit z důvodu absence dat, která měla být posouzena.

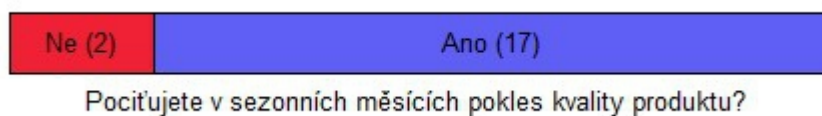
Další neshodou v organizaci související s kvalitou produktu jsou občasné stížnosti na vysokou pěnivost. Podle textu [18] je faktor pěnivosti ovlivněn buď složením extraktu a nebo množstvím oxidu uhličitého, kterým se pivo sytí. V případě zkoumaného podniku bylo autorovi řečeno podle [19], že občas dochází k přesycení piva. Fakt nadále nebyl autorem do hloubky prověřován z důvodu omezeného přístupu k automatické výrobní lince a měřicím přístrojům. Jeden ze tří sudů, které autor během působení v organizaci zakoupil, vykazoval větší pěnivost. Tento problém měl podle [11] dopad na spokojenost několika stálých zákazníků. V rámci vedení dokumentace se autor nedostal ke statistikám těchto zákazníků ani k dokumentaci konkrétního problému.

Dále bylo autorovi sděleno [19], že bylo vráceno několik dodávek lahvého produktu z obchodních řetězců z důvodu zkaženého produktu a reklamací ze strany zákazníka.

V letních měsících dochází k neuspokojování poptávky z důvodu silně zvýšené konzumace. Ve zkoumaném odvětví nebývají dávky odběru produktu rovnoměrné. Mění se v

3 Mykotoxiny – mikroskopické vláknité houby (plísňe) vyvolávající různé toxické syndromy[17]

závislosti na počasí a venkovní teplotě. Tato situace podle obchodního zástupce, se kterým byl prováděn řízený rozhovor, také snižuje spokojenost zákazníků podniku. Tato informace opět nemohla být ověřena na základě absence dokumentace. S touto neshodou také souvisí fakt, že během sezóny, kdy je produkce navýšena vznikají pravidelně každý den dopoledne (cca. mezi 6 a 10 hodinou) dlouhé fronty nákladních vozů. Sklad lahvového piva není uzpůsoben na takovou odběrnou kapacitu, což je také jedna z neshod. Naopak poté, co se odbaví tato skupina nákladních vozů, se sníží frekvence nakládaných vozů na minimum. Během autorova působení v podniku se v několika náhodných rozhovorech s řadovými pracovníky, kteří mají zkušenosti s produktem, potvrdilo v 17 případech z 19, že kvalita produktu v posledních letech přes letní měsíce klesá. Zde je autorův osobní průzkum:



Obr. 5. Autorův osobní průzkum na téma pokles kvality produktu během sezóny

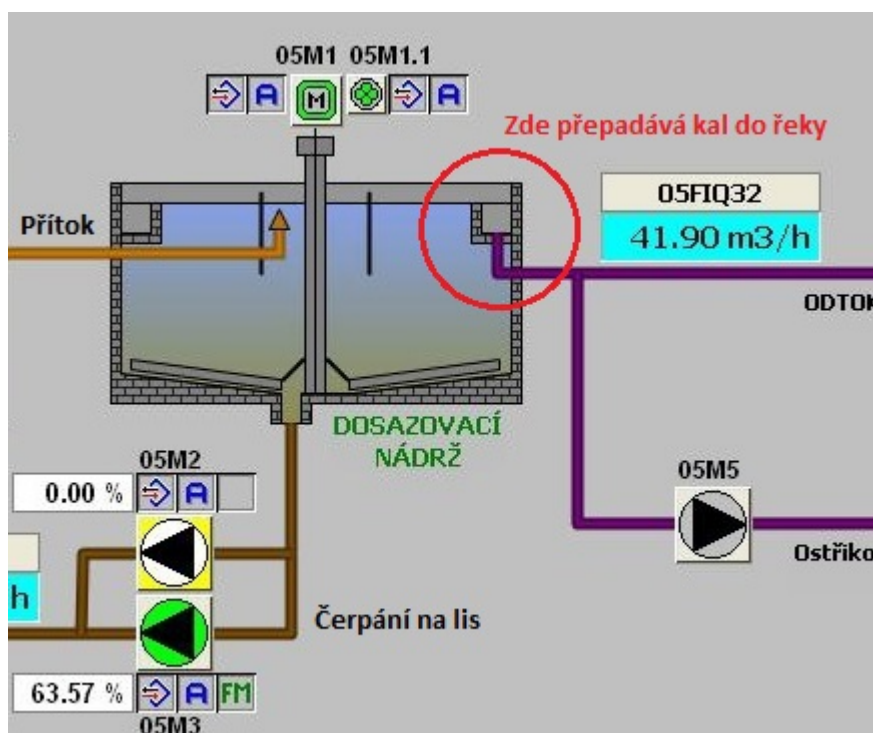
Velkým nedostatkem v obchodním oddělení je absence dokumentace. Autorovi bylo sděleno, že v případě komplikací, vzniklých ve spojení se zákaznickovou spokojeností, jsou tyto problémy řešeny hned. Problém nastává ve vedení dokumentace, protože nikdo nezaznamenává vzniklé neshody. Z toho vyplývá, že obchodní oddělení nemá přehled o historii svých činností v oblasti vylepšování vztahů se zákazníky a o řešení vzniklých problémů. S tímto je také úzce spjata stanovování měřitelných cílů. I v případě, že by si obchodní oddělení současně s vedením organizace stanovilo, že sníží počet neshod v oblasti managementu spokojenosti zákazníka, nemají možnost posoudit pokrok. Ani není možné přesně určit, v jakém stavu se celkový management spokojenosti zákazníka ve zkoumaném podniku nachází. Proto během autorova průzkumu nebyla poskytnuta data z různých oblastí podniku.

Podle zdroje [19] také jsou problematické informační toky v podniku. Stává se, že postupem času informace, která přijde od managementu ke konkrétním pracovníkům, bývá zkreslená nebo změněná či se k nim vůbec nedostane. V rámci managementu spokojenosti zákazníka tento nedostatek znamená zhoršenou pružnost reakcí na podněty z marketingového oddělení, přehodnocení a realizaci navrženého plánu. Toto může mít např. vliv ve výše zmíněném případě poklesu kvality během sezóny.

Další neshoda, zjištěná v podniku, je přepadávání odpadní vody z čistírny odpadních vod přímo do řeky. Podle [19], se kal⁴ má usazovat v dosazovací nádrži a odtud se přečerpává na odvodňovací lis, kde je z něj oddělena voda. Kal se skladuje v kontejnerech, které v určité periodě odváží externí podnik k likvidaci. Tento kal se však neusazuje, ale uvolňuje se ode dna a přepadává do řeky. Současně s přepadávajícím kalem se v okolí podniku vyskytuje zápach

4 Kal - sraženiny nečistot z čišťené vody, připravené k odvodnění

z tohoto zařízení. Součástí čistícího systému jsou čtyři různě velké nádrže včetně dosazovací, ze kterých také uniká zápach. Právě přepad odpadní vody i zápach může ovlivnit názor zákazníků na výrobu produktu a jejich spokojenost. Tyto dva problémy řešil již autor v práci [22]. Řešení, která byla při dokončování autorovy práce ve fázi realizace, se ukázala jako nefunkční. I přes zakrytí kalojemu a omezení nátok do nádrží se problémy objevily znovu a ve větší míře. Efektivita krytu je nízká a zbylé 3 nádrže nejsou zakryté. Kal přepadává ve větším objemu z důvodu nedostačující kapacity zařízení. Pro ilustraci je přiložen obrázek:



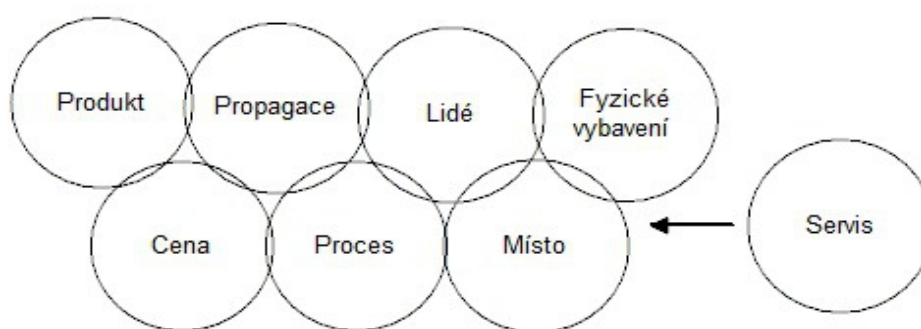
Obr. 6. Přepad kalu do řeky [11]

4.4 Návrh na úpravu marketingového mixu a použití ve zkoumaném podniku

Jak bylo uvedeno výše a jak popisuje kniha [7], marketingový mix 4P začal být postupem času neefektivní a to zejména díky globalizaci trhů. Proto vznikl mix 7P. Součástí této práce je autorův návrh, jak tento model vylepšit a mohl být použit v marketingovém oddělení zkoumané organizace.

Tento nástroj autor zvolil z důvodu, že bod fyzického vybavení v marketingovém mixu 7P přímo souvisí s problémem prostředí podniku. Prostory, kudy se pohybují exkurze nebo hosté podniku jsou čistotou a vzhledem na vysoké úrovni. Pravda je však, že se v areálu na některých místech vyskytují zbytky stavebního materiálu z rekonstrukcí a rozšiřování podniku. Stejně tak

zápach a odtok kontaminované vody nepůsobí pozitivně na zákazníky.



Obr. 7. Úprava marketingového mixu

V rámci této práce autor přiřadil k marketingovému mixu ještě jeden prvek a to **Servis**. Jeden z návrhů autora v této práci je zkrátit dodavatelský řetězec. V tomto případě by součástí velkoobchodu mohl být zaveden systém půjčování chladících zařízení s vratnou zálohou. Dále by se jednalo např. o prodej podpůrného sortimentu. Pro restaurační zařízení nebo pro jednotlivce by bylo možno sklo, tácky, ubrusy, atd.. Tímto způsobem by vztah mezi podnikem a zákazníkem byl užší, než je tomu doposud. V současné době funguje půjčování chladícího zařízení a prodej doplňkového sortimentu pouze v rámci malého regionu kolem podniku.

Mimo servis je pro podnik také důležitý bod **Fyzického vybavení**. Zaměření podniku na prostředí, ve kterém působí a na to jak působí, je navenek pro zákazníky důležité.

4.5 Návrh na souhrn pravidel pro vytvoření dotazníku pro zákazníky

4.5.1 Pravidla pro sestavení dotazníku

Součástí této práce je sestavit souhrn pravidel, který by vylepšil průzkum v organizaci pomocí dotazníků. Následně bude podle níže uvedených pravidel vytvořen návrh na dotazník pro zkoumaný podnik. Uvažovány jsou tyto faktory:

- zaujmout dotazovanou osobu
- počet otázek
- jednoduché otázky pokud možno (aby mohlo odpovědět co nejširší spektrum lidí)
- logická posloupnost otázek
- jazyková korektnost
- grafická úprava
- test dotazníku

Zaujmut dotazovanou osobu: V tomto případě hraje důležitou roli způsob oslovení dotazovaného. V případě, že by se podnik rozhodl šířit dotazník online, musela by být vyřešena propagace dotazníku. Jedna možnost je využít sociální sítě. Pokud podnik zde má svou stránku, mohl by rozšířit dotazník mezi své příznivce a vyzvat, aby jej šířili dál, takzvaně virtuálně⁵. Možnost rozesílat dotazníky emailem odpadá, protože v dnešní době by byla pravděpodobně větší část odfiltrována antispamy. Tím pádem, pokud by podnik měl zájem dotazník šířit po internetu, musel by buď využít sociální sítě a nebo využít svých webových stránek, kde by byl dotazník také umístěn. Otázka zní, zda na webové a fanouškovské stránky na sociálních sítích chodí většina lidí, která je příznivcem produktů a mají s nimi dobré zkušenosti. Pokud by se investovalo do průzkumu s takto zkráceným výsledkem, podnik by nezjistil, co dělá špatně a neměl by co zlepšovat. Další možnost je telefonický průzkum. Zde však záleží na velikosti podniku a na tom, jak moc je zkoumaný produkt rozšířen na trhu.

Počet lidí a úspěšnost jejich oslovení na veřejnosti závisí na osobě, která dotazované oslovuje. Tázající se osoba by měla být příjemná, zeptat se, zda tázaného neobtěžuje a mluvit pouze s lidmi, kteří mají čas a jsou ochotni se dále bavit. Je důležité, aby byl respondent krátce uveden do problematiky, seznámen s organizací, která zadává dotazník, a také by měl být ujištěn o zachování anonymity.

Počet otázek: Zde záleží na tom, z jakých otázek je dotazník postaven. Jestliže je použito hodně otázek, na které se odpovídá ano nebo ne, může průzkum obsahovat více otázek. Typy otázek:

Uzavřená otázka - odpověď na ni může znít pouze "ano" nebo "ne" či "souhlasím"/"nesouhlasím" apod. Alternativní odpověď by mohla být "nevím" či "nechci odpovídat". Dále může být formulována jako otázka přiřazovacího charakteru. Také se může jednat o typ, kdy respondent vybírá z několika možností.

Otevřená otázka - zde může respondent odpovědět podle libosti. Jestliže je průzkum rozsáhlý a respondentů je mnoho, obtížnost kvantifikovat takovýto typ otázky roste. Zde vzniká možnost položit otázku menšímu počtu lidí a z nejčastěji se vyskytující odpovědi zformulovat do uzavřené otázky s výběrem z několika možností.

Často je třeba u těchto otázek určit, co má respondent dělat (např. "vyberte jednu z následujících možností/všechny možnosti, které se Vás týkají", "u každé položky dejte známku 1 - 5, známkování jako ve škole")

5 Virální šíření – způsob šíření informace bez pomoci propagace, pouze za využití sociálních sítí, kde si uživatelé tuto informaci předávají mezi sebou sami.

Částečně otevřená otázka - jedná se o uzavřenou otázku s možností vlastní odpovědi navíc (např. "Kde jste se seznámil(a) s naší společností?", kde může být několik variant plus "jinde").

Všeobecně platí, že čím méně otázek, tím lépe. Při sestavování dotazníku by měly být nepodstatné otázky vyřazeny. Více jak 20 otázek respondenty zpravidla odradí. U vyplňování elektronického dotazníku by doba vyplňování neměla přesáhnout 10 minut podle [8].

Jednoduché otázky: Složitost otázek se odvíjí hlavně od toho, na kterou kategorii respondentů je zaměřen. Jestliže se jedná o obecný dotazník, je třeba, aby otázky byly jednoduché. Dotazník směřovaný na odbornou veřejnost může obsahovat i složitější otázky, pokud je to důležité pro výsledek.

Logická posloupnost otázek: V případě, že respondent začne vyplňovat dotazník, měl by ho, pokud možno, dokončit. Znamená to, že by ho neměla odradit délka dotazníku a kladené otázky. Před samotným začátkem dotazníku by měl krátký úvod obsahovat oslovení a žádost o vyplnění dotazníku, představení náplně dotazníku a vysvětlení, proč se daný průzkum provádí. Pokud je to třeba, měly by být popsány stručné pokyny pro vypracování (ty by neměly být rozsáhlé), uveden přibližný čas vyplňování a poté mu poděkovat za čas, věnovaný průzkumu. Co se typu otázek týče, prvních pár by mělo být zajímavých, aby dotazník upoutal více respondentovu pozornost. Tedy otázky jednoduché, neosobní nebo uzavřené. Pokud jsou v rámci celého dotazníku pokládány otázky osobního charakteru, otázky dlouhé nebo složité, řadí se spíše na konec dotazníku. V této části je vhodné tyto typy kombinovat s jednoduššími otázkami. Uprostřed dotazníku jsou otázky klíčové, na kterých nejvíce závisí výsledek průzkumu.

Jazyková korektnost: V každém případě je dobré, aby dotazník byl jazykově správně a dělal dobrý dojem. Před puštěním mezi respondenty je dobré ho jazykově zkontrolovat odborníkem.

Grafická úprava: Dotazník by měl být graficky vytvořen jako přehledný. Nemá smysl, aby překypoval množstvím grafických vylepšení. Vhodné je použít decentní grafickou úpravu.

Test dotazníku: Dotazník by po dokončení měl být podroben testu. Nejprve by měl být vyplněn samotným autorem a v druhém kroku podroben vyplnění testovací skupinkou respondentů [8]. Tento krok poskytuje zpětnou vazbu v dobu, kdy je možné dotazník ještě upravit. Autor má dotazník vyplnit i v náhodném pořadí či od konce, aby se ujistil, že i tak by

odpověděl stejně.

Vyhodnocování dotazníku: Tento krok je pro organizaci velmi důležitý. Z výsledků si organizace pak vezme potřebná data. Na jejich základě je možné provádět různé statistické procedury, které dále pomohou organizaci k neustálému zlepšování podle [24].

4.5.2 Návrh dotazníku

Souhrn pravidel pro vytváření dotazníku byl v této práci vytvořen z důvodu jeho aplikace na návrh konkrétního dotazníku pro zkoumanou organizaci. Z průzkumu podniku, uvedeného výše, vyplynulo, že se v organizaci neprovádí průzkum spokojenosti zákazníka na bázi dotazníku.

Zde je návrh dotazníku, týkajícího se spokojenosti zákazníků s produktem zkoumaného podniku. V případě elektronického dotazníku je možné po druhé otázce ukončit celý dotazník. Jedná se o otázku - zda respondent vůbec má zkušenosti s konkrétním výrobkem. Jestliže ne, tak v případě elektronického dotazníku dojde k jeho ukončení s oznámením, že respondent nesplňuje požadavky a podnik mu poděkuje za strávený čas. V případě dotazníku, zprostředkovaném v terénu, by se měl dotazující nejprve zeptat, zda respondent má zkušenosti s touto značkou a až poté se zeptat, zda by mohl vyplnit krátký dotazník.

Anonymní dotazník spokojenosti

pivovar xxx

Vážená paní, vážený pane,

tímto Vás prosíme o vyplnění krátkého dotazníku, týkajícího se piva xxx. Věříme, že Váš názor nám pomůže ještě více zlepšit kvalitu našeho piva a tím i Vaši spokojenost. Předpokládána doba vyplňování je 5 minut. Předem Vám děkujeme za čas, který jste strávil/a vyplňováním dotazníku. Vaši odpověď, prosím, zakroužkujte.

Konzumujete pivo značky xxx ?

Ano

Ne

Z jakého důvodu nekonzumujete pivo xxx ?

Nekonzumuji alkohol

Nekonzumuji pivo

Pivo mi nechutná

Mám s pivem xxx špatnou zkušenost (jakou) _____

Jiné: _____

V tomto bodě v případě elektronického dotazníku dochází k ukončení.

Jak často xxx pivo pijete?

Téměř vůbec

Zřídka

Občas

Pravidelně

Které z těchto piv jste už měl/a možnost ochutnat?

Pivo1 10° světlé

Pivo2 11° světlé

Pivo3 11° řezané

Pivo4 13° tmavé

Pivo5 13° světlé

Který z těchto pivních speciálů už jste měl/a možnost ochutnat

Pivo6 12° světlé

Pivo7 12° světlé nefiltrované

Pivo8 13° světlé nefiltrované

Pivo 9 15° světlé

Jste celkově spokojeni s kvalitou xxx piva ?

Ano

Částečně

Ne

Pokud byste měl/a něco vylepšit na xxx pivu, na kterém a co ?

(Zapište druh a Váš námět): _____

Nic bych neměnil, jsem spokojen/a

4.6 Analýza použití metod skrytých šampiónů ve zkoumaném podniku a ve stejném odvětví průmyslu

Tato část práce je zaměřena na stanovení, zda by bylo možné použít metody přístupu k zákazníkům skrytých šampiónů také ve zkoumaném podniku a v podnicích stejného odvětví.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, šampióni mají se svými zákazníky velmi úzký vztah a často jsou závislí na několika málo majoritních zákaznících.

Ve zkoumaném podniku se zákazníci skládají z obchodních řetězců, které odebírají zejména lahvové pivo. Dále mezi zákazníky patří restaurace, které odebírají pivo sudové a zákazníci, kteří nakupují v pivovarském obchodě pivo lahvové, sudové i v plechovkách podle zdroje [11]. Mezi majoritní zákazníky patří zejména právě obchodní řetězce. Podnik dodává hlavně lahvové pivo do všech velkých řetězců v České republice.

Co se týče sudových pív, restaurace odebírají jen malé procento sudů přímo z pivovaru. Několik málo zařízení je zásobováno pivovarskými vozy. Zbytek sudů je převážen externími dopravními podniky. Dále se sudy rozváží do různých velkoobchodů či nápojek po celé České republice a až poté se rozváží do restaurací a podniků podobného typu [11].

Z toho vyplývá, že mezi koncovým zákazníkem a výrobcem je několik dalších mezičlánků (velkosklady, velkoobchody, maloobchody, restaurační zařízení) a tudíž skupina obchodních zástupců nemá osobní přístup k dostatečnému množství koncových zákazníků. Na rozdíl od skrytých šampiónů, kteří to tak dělají. To, že velká část produktu je prodávána velkoobchodními řetězci, může mít za následek právě těch několik výše zmíněných zkažených várek piva. Mohlo dojít ke špatné manipulaci či skladování za nepříznivých podmínek (teplota, vlhkost) .

Zákazníci šampiónů mají zpravidla náročné požadavky. V knize [1], s. 140 je uvedeno, že 90% šampiónů přiřazuje kvalitě výrobku nejvyšší a nebo druhou nejvyšší úroveň priority. Hlavním konkurenčním aspektem tedy není cena výrobku, ale kvalita.

Ve zkoumaném podniku se dbá také na kvalitu. Cena koncového výrobku však hraje velkou roli.

Šampióni se nejčastěji vyskytují ve strojírenství, zdravotnické technologii, elektronice a chemickém průmyslu, což jsou odvětví, ve kterých se vyskytují typičtí zákazníci těchto podniků. Např. Bobcat, NetJets, nebo Molex Technogym.

Dalším znakem je spektrum výrobků a služeb. Co se týče výrobku, je podle [1] uvedeno, že 90% výrobků šampiónů se nachází v životním cyklu ve fázi růstu nebo ve fázi zralosti. Větší část se nachází ve fázi zralosti a jedná se o výrobky, které z trhu v blízké a střední době nezmizí. A šampiónům se daří za pomoci technologie výrobky modernizovat a držet krok s trhem.

Velká část ze sortimentu podniku je zavedena na trhu již několik let a jejich prodej se

neustále zvyšuje [11].

Co se týče ceny, tak se skrytí šampióni navzdory tlaku o ceny na mnoha trzích těchto trendů příliš neúčastní. Jejich výrobky jsou většinou specifické a nemají přímou konkurenci.

V analyzované organizaci funguje politika konkurenční ceny. Produkt je zaměřen na běžné spotřebitele piva zejména na českém a slovenském trhu. Zde působí široká řada dalších podniků a cena je jedním z klíčových faktorů, právě díky vysoké konkurenci.

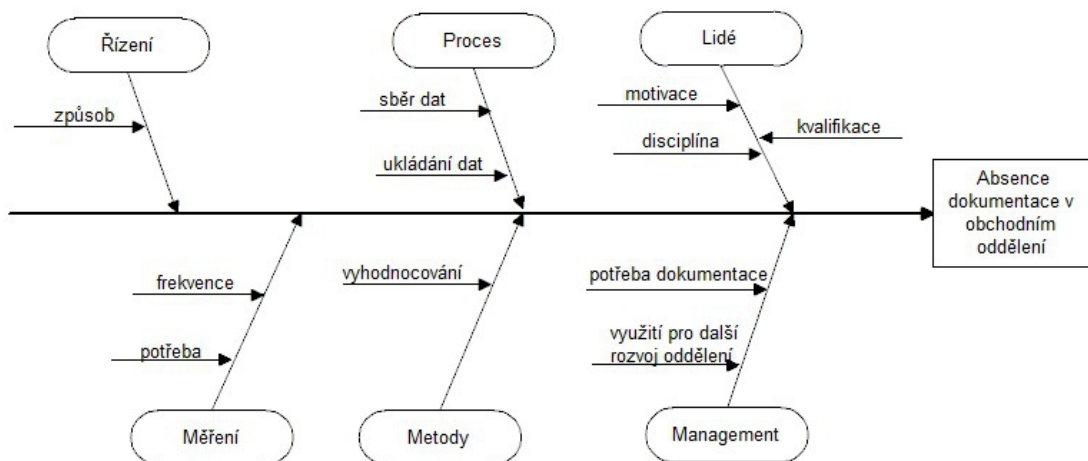
Znak	Shoduje se metoda podniku s metodou skrytých šampiónů?
Úzký vztah se zákazníkem	Ne
Velmi vysoká kvalita na úkor ceny	Ne
Fáze životního cyklu (růst/zralost)	Ano
Cena	Ne

Tab 2. Kritéria shody s metodami práce se zákazníky

4.7 Analýza neshod zjištěných v podniku

4.7.1 Absence dokumentace

První neshoda, kterou se tato práce zabývá, je absence dokumentace obchodního oddělení, které mít na starosti i spokojenost zákazníka.



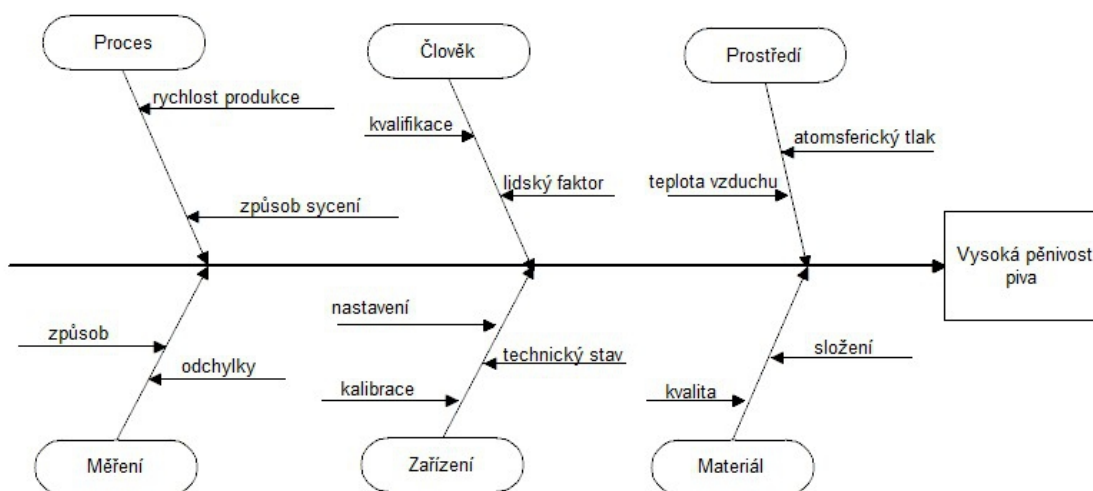
Obr. 8. Možné příčiny absence dokumentace

Podle obr. 8. Ishikawův diagram znázorňuje několik možných příčin, proč není v podniku dokumentace zavedena. V první řadě je to samotný sběr dat a jejich ukládání. Co se týče lidského faktoru, mezi možné příčiny lze zahrnout nedostatečnou motivaci a s ní spojenou disciplínu k vedení dokumentace. V rámci managementu podniku zde vzniká otázka, zda vedení

dokumentaci potřebuje. Další možností je, že oddělení nemá, nebo nezná správné metody vyhodnocování a s nimi spojenou kvalifikaci konkrétních pracovníků. U měření je důležitá frekvence a jeho potřeba. Se zvyšující se frekvencí je třeba dokumentovat více dat. V podniku neexistuje popis procesů ani procesní mapa.

4.7.2 Vysoká pěnivost

Jak bylo uvedeno výše, objevila se v několika případech várka, která vykazovala podle zákazníků přílišnou pěnivost. Možné příčiny jsou uvedeny opět v diagramu příčin a následků.

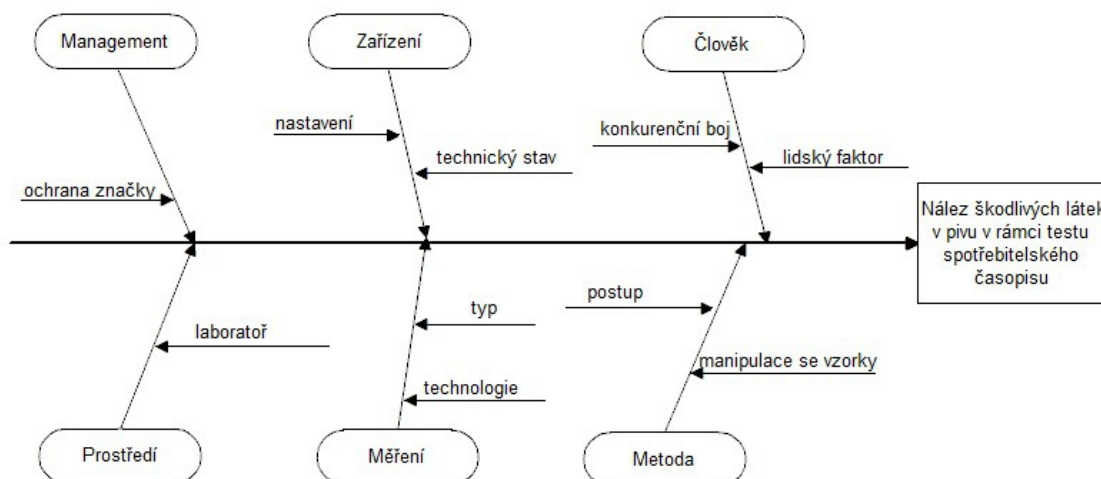


Obr. 9. Možné příčiny nadměrné pěnivosti piva

Nadměrná pěnivost může být způsobena jednou nebo kombinací více příčin. Co se týče lidského faktoru, může zde být příčinou nedostatečná kvalifikace pracovníka, obsluhujícího obohacovací zařízení. V případě samotného zařízení na obohacování může jít o problém technického stavu či špatnou kalibraci. V případě extraktu může být nevhodné složení nebo kvalita surovin. Další možnou příčinou je způsob měření, kdy může docházet ke kolísání tlaku při sycení.

4.7.3 Výskyt mykotoxinů

Podle nejmenovaného zdroje (nejmenován z důvodu ochrany) byla zjištěna příliš vysoká hodnota škodlivých látek v pivu. Podnik si podle [19] nechal udělat test surovin, použitých v testované dávce a stejně tak test výsledné dávky v brněnské laboratoři. Výsledky byly negativní a test neprokázal zvýšené množství škodlivých látek v nápoji.

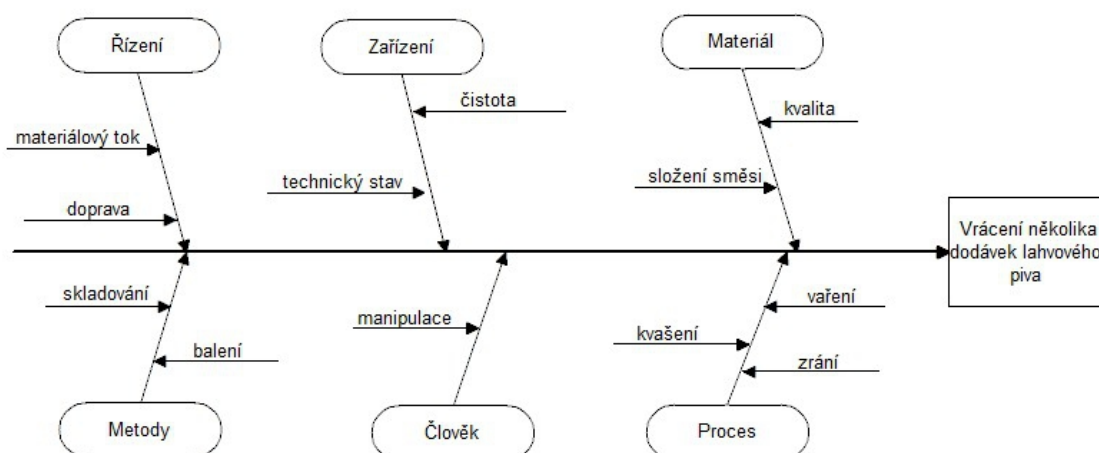


Obr. 10. Možné příčiny odchylky výsledků testu časopisu od testu renomované laboratoře

Podle zdroje [19] je příčinou špatných výsledků konkurenční boj mezi podniky. Faktem je, že v posledních několika letech výrazně narůstá produkce v daném podniku. Jednou z možností je, že konkurenční podniky nechtějí uvolnit místo na trhu pro svou konkurenci. Další možností je lidský faktor laborantů. V tomto případě mohlo dojít např. k záměně vzorků, nebo ke špatné manipulaci s nimi a plísň se mohly namnožit později. Spotřebitelský časopis navíc neuvedl laboratoř, kde testy prováděl, tudíž může být na vině i špatný technický stav měřicích zařízení, nebo jejich nastavení a kalibrace či nedostatečná kvalifikace obsluhy. Při měření mohla být použita také nesprávná technologie a celkově laboratoř nemusela být uzpůsobena tomuto měření. Pokud se jednalo o konkurenční boj, nebyl na to management připraven, protože podobná situace ještě nenastala podle [19].

4.7.4 Vracené zkažené produkty z obchodů

Tento problém vzniká průběžně. Na podzim roku 2013 se vyskytl několikrát po sobě. Několik dodávek produktu bylo vráceno.

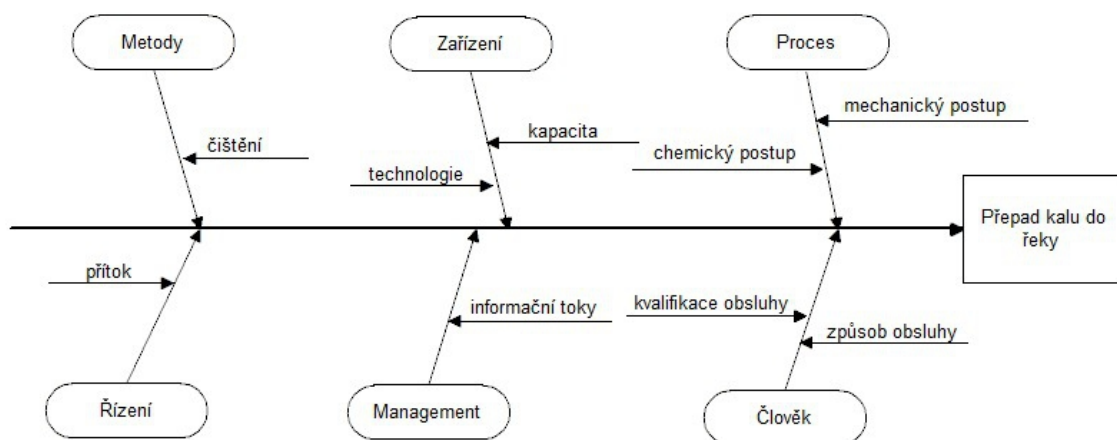


Obr. 11. Možné příčiny zkaženého a vráceného piva

Produkt byl podle [19] vrácen z důvodu nedostatečné čistoty přepravního potrubí mezi fází zrání a fází plnění do lahví. Je také možné, že technický stav zařízení nemusí být 100% a je možné, že se do něj dostaly látky, které způsobily zkažení. Další potenciální důvod je chyba při uzavírání obalů. Podle [19] mohly nečistoty způsobit u konkrétních dávek netěsnost a pivo se mohlo zkazit při prevozu nebo během skladování. Při vaření mohly být nekvalitní nebo zkažené suroviny. Další možnou příčinou znehodnocené várky produktu mohla být špatná manipulace se zásobami ze strany lidského faktoru. Nebo mohlo dojít k nesprávnému skladování či balení produktu nebo k neshodě při přepravě do obchodních řetězců.

4.7.5 Přepad kalu z čistírny odpadních vod

Tento problém autor pozoroval po delší dobu působení v podniku. Docházelo k němu pravidelně, ne však neustále.



Obr. č. 12. Možné příčiny přepadu kalu do řeky

Podle publikací [19] a [11] je pravděpodobnou příčinou poddimenzovaná kapacita čistírny. Čistírna byla rekonstruována v roce 2011 a po třech letech již nezvládá množství odpadní vody z výroby. Navíc byla na čistírnu napojena nově postavená obecní kanalizace. Technologie není navržena tak, aby zvládala takové množství vody (15 litrů/s) podle [11]. Uvolňování kalu z dosazovací nádrže může pomoci také chemické složení vody, složek, které obsahuje z výroby a které obsahuje z procesu čištění. Kal by měl dosedávat na dno, poté být veden na lis a pak likvidován. Autor pozoroval uvolňování k hladině. Čistírna je řízena automaticky s možností nastavování různých parametrů (koncentrace přidávaných látek, rychlost čerpadel, množství kyslíku vháněného do nádrží atd.). Problém nastává v momentě, kdy s těmito hodnotami manipuluje více lidí, aniž by se informovali. To může mít vliv na chemické složení vody a na rychlost její cirkulace v čistírně (rychlejší cirkulace znamená omezení usazování kalu ke dnu). Otázka také je, zda-li je použita správná metoda čištění. Zápach, spojený s přepadáváním kalu, je způsoben špatnou konstrukcí a častými poruchami míchacích zařízení v nádržích. Důsledek toho je, že kal hnije a vzniká již zmíněný zápach, který se šíří po okolí. V práci [22] byl tento problém řešen tak, že jedna ze čtyř nádrží na odpadní vodu byla zakryta a vybavena vzduchovým filtrem a přepad kalu byl odstraněn tím způsobem, že se omezila rychlost cirkulace vody v čistírně. Toto řešení však bylo dočasné, protože zápach nezmizel a s rostoucí produkcí a s připojením obecní kanalizace se zvětšil i přítok odpadní vody, kterou čistírna nezvládá.

5. Návrh doporučení pro organizaci

5.1 Návrh na řešení objevených neshod

5.1.1 Absence dokumentace

Zavedení dokumentace vzniklých problémů v obchodním oddělení/oddělení spokojenosti zákazníka by výrazně přispělo ke zlepšení informačních toků. Na základě analyzovaných a uložených dat by mohl management efektivněji vést toto oddělení. Za dokumentaci by byla stanovena zodpovědná osoba, která by měla vše na starosti, např. vedoucí obchodního oddělení. Součástí změn v oddělení je i stanovení přesných cílů. Pro začátek např. zaznamenávat historii reklamovaného zboží od velkoobtěratelů nebo změny provedené za cílem zlepšení efektivity oddělení. To souvisí i s dalším z uvedených znaků procesního přístupu a to je motivace. Osoba, zodpovědná za vedení, by měla být motivována a měla by motivovat ostatní např. tím, že se tým může realizovat nebo, že splní určité stanovené cíle či finančními nebo jinými benefity. Takže by podnik měl vybrat nebo najít někoho, kdo by v této funkci našel seberealizaci podle [20].

5.1.2 Zvýšená pěnivost

Vzhledem k tomu, že není vedena komplexní dokumentace v rámci oddělení údržby z důvodu nedostatečné iniciativy [22], nelze zpětně vysledovat, zda zařízení na obohacování produktu oxidem uhličitým bylo poškozeno a následně opravováno a kalibrováno. Proto by měl podnik v první řadě zkontrolovat a kalibrovat zařízení na obohacování piva oxidem uhličitým a měřicí jednotky plnicího tlaku. Vzhledem k tomu, že se v tomto oddělení pracuje na 3 směny a zařízení je v provozu nepřetržitě 5 dní v týdnu, dochází ke kontrolám jednou za 2 měsíce. Dále by měla organizace zlepšit kontrolu vstupních surovin. S již zmíněným incidentem však došlo ke změně ve vstupní kontrole surovin a zvýšila se intenzita kontrol podle [19]. O kolik % přesně však nebylo uvedeno. A v případě změny stáčeného produktu na jiný je potřeba důkladně vypláchnout plnicí potrubí. To se neprovádí při každé změně stáčeného piva, ale až po několika várkách z důvodu úspory času na úkor kvality.

5.1.3 Výskyt mykotoxinů

Při zpracování této práce autor doporučuje přezkoumání vzorků surovin i konečného produktu specializovanou laboratoří a právní postup proti organizaci, která potenciálně poškodila značku. Během vypracovávání tohoto projektu tyto kroky podnik uskutečnil. Suroviny i konečný produkt byly v pořádku a soudní řízení v době dokončování práce stále trvá. Podnik by měl po ukončení tohoto soudního procesu vypracovat průzkum dopadu na organizaci v rámci spokojenosti zákazníka a zdokumentovat ho pro případ, že by se vyskytl podobný problém.

5.1.4 Vracení závadného produktu

S nejvyšší pravděpodobností tento problém vzniká z důvodu nečistot mezi hrdlem a korunkou lahve, což je technologická neshoda. Proto by výše zmíněná osoba měla kontrolovat v určitých intervalech, zda plnicí zařízení nezpůsobuje tento problém. A vše řádně dokumentovat a pravidelně hlásit osobě zodpovědné za toto oddělení. V případě, že by se tato neshoda vyskytovala opakovaně, měl by se problém řešit jiným způsobem, než zastavováním linky a čištěním plnicího zařízení. Např. úpravou stávající plnicí linky a nebo do plánů, které jsou vypracované na další rozšíření výroby, zahrnout zařízení, které má tento problém ošetřený. Neustálým zlepšováním tohoto procesu by podnik docílil méně vrácených zásilek a méně nespokojených zákazníků.

5.1.5 Přepad kalu a šíření zápachu v okolí podniku

V tomto případě by podnik měl nejdříve stanovit odpovědnou osobu za toto oddělení a nebo současně zodpovědné osobě (technolog) odebrat část úkolů. Z autorova pozorování vyplynulo, že technolog se věnuje zejména procesům, spojeným s výrobou produktu a na oddělení čistírny nemá mnoho času. I přes rekonstrukci čistírny, která proběhla před třemi lety od vydání této práce, bude potřeba další rekonstrukce a navýšení kapacity čistírny, které už se mimochodem plánuje.

Tento bod, stejně s předchozími, je také způsoben tím, že podnik se snaží upřednostňovat kvantitu nad kvalitou. Např. v této práci často zmiňované obchodní oddělení, lahvozna, přetlačné zařízení (oddělení plnění sudů) či čistírna nejsou uzpůsobeny na vyráběné množství produktu. Zde by se mělo velmi zapracovat na procesním řízení podniku a zejména na optimalizaci výrobních kapacit. Cílem je, aby celá organizace fungovala jako systém a neustále se jako tento celek zlepšovala. Proto je nutno např. naplánovat rekonstrukci čistírny tak, aby její dimenzování mělo rezervu pro budoucí navýšování objemu výroby. Podnik by se měl poučit z toho, že současné zařízení produkuje zápach, který se šíří kolem podniku a lidé z blízkého a středního okolí [21] jsou si ho vědomi. Stejně tak tento bod souvisí s konceptem návrhu uplatnění marketingového mixu 7P, uvedeného v této práci.

5.1.6 Souhrn

Pokud se podnik zaměří na to, aby se rozvíjel systém celkově a ne jenom v určitých oblastech bude jeho růst pod kontrolou a bude vznikat méně neshod. Organizace by měla vylepšit chod obchodního oddělení. Dále také logistiku exportu produkce z podniku je nutno zlepšit tím způsobem, že by během období zvýšené produkce byly stanoveny časy, kdy by se nakládaly konkrétní vozy a nebo skupiny vozů podle jejich cíle. Jak bylo zmíněno v projektu [22], údržba by měla být také vylepšena, avšak i přes autorovo doporučení se zatím nic neudálo. Dokumentace stále chybí a vzhledem ke špatným informačním tokům na některých místech

v podniku se stává, že zařízení, která přímo nesouvisí s výrobou, nejsou kontrolována nebo opravována včas. Pokud se podnik zaměří na to, aby tyto neshody odstranil, bude mu do budoucna hrozit méně nespokojených zákazníků a růst organizace bude jednodušší.

5.2 Standard HACCP v podniku

V souvislosti s doporučeními by mělo docházet k častějším atestům a přidělení pravomocí odpovědné osobě, aby mohla vést podnik ke zvyšování kvality a nezávadnosti produktu.

5.3 Použití navrženého dotazníku v podniku

Dotazník a pravidla k jeho sestavení, která byla navržena v této práci, by podle projednání s managementem mohla být v budoucnu použita jako vzor k vypracování dotazníku k vlastnímu průzkumu.

5.4 Analýza zavedení ERP v podniku

Při konzultaci výsledků a analýze pokroku této práce zaujal management systém ERP. Podle vedení by tento způsob organizace materiálových toků mohl zlepšit kvalitu výsledného produktu. Protože díky ERP by mohly být suroviny rychle zpracovány a nepodléhaly by okolním vlivům a stárnutí. Tato analýza podniku by mohla být zpracována autorem jako téma další práce na navazujícím studiu.

Závěr

Ve zvoleném podniku dochází k velmi rychlé expanzi výroby. Výroba se navyšuje velmi rychlým tempem (meziročně o 5 - 20%) podle [11]. V sezónních měsících je poptávka ještě větší než výrobní kapacita. Podnik má však problémy tuto poptávku pokrýt, což má dopad na spokojenost zákazníků. Během průzkumu v rámci řešení této práce se autor setkal s několika restauračními zařízeními či stánky, které začaly odebírat produkt konkurenční lokální značky. Důvodem bylo právě špatné uspokojování poptávky, nebo podle jejich slov, zhoršená kvalita produktu [21].

Z analýzy v této práci vyplynulo, že podnik má vesměs jiné návyky přístupu k zákazníkům, než skrytí šampióni. V části trhu, na kterou je podnik zaměřen, by produkt nebyl konkurenceschopný. Aby mohl aplikovat výše popsané metody, musel by změnit produkt, a nebo trh, na kterém by působil a vykazoval vysokou úroveň spokojenosti zákazníka jako šampióni.

Podnik funguje spíše podle funkčního řízení, kde jednotlivá oddělení působí v podniku spíše jako samostatná buňka a ne jako součást systému. Proto vznikají v podniku neshody, které se nepřizpůsobují dostatečně rychle neustálým změnám, zapříčiněným navyšováním výroby. Práce měla prozkoumat dopad objevených neshod na spokojenost zákazníka ze širšího pohledu procesního přístupu podle vybraných znaků. Z čehož plyne, že organizace funguje spíše stále podle funkčního řízení.

V části návrhů na změnu nebo úpravu autor apeluje hlavně na to, aby se podnik zaměřil nejen na výrobu, ale i na výhody procesního řízení oproti funkčnímu. Aby nedocházelo k poklesu kvality, protože to má přímý vliv na spokojenost zákazníka.

V rámci práce byl vytvořen návrh dotazníku spokojenosti zákazníka pro danou organizaci. Management plánuje dotazník v budoucnu použít k vlastnímu průzkumu nebo z něj alespoň vycházet při návrhu vlastní verze. Jeho výsledky by mohly být zapracovány do další práce společně s návrhem ERP v podniku.

Upravený marketingový mix 7P byl v této práci zmíněn jako doporučení pro podnik se záměrem zlepšit marketing a spokojenost zákazníka poukázáním na objevené chyby. Objevené neshody a návrhy byly předány managementu a během autorova působení v podniku a během dokončování této práce nebylo žádné doporučení ještě převedeno do praxe.

Literatura

- [1] HERMANN, S.: *Skrytí šampióni 21. století*. Management Press, s. r. o., Praha 2010. ISBN 978-80-7261-225-3
- [2] Kol. autorů: Hodnota zákazníka. In: *Kvasný průmysl*, č.59/2013. OMIKRON Praha, 2013. ISSN 0023-5830
- [3] BERKA, A.: *Řízení vztahů se zákazníky* [online]. [vid. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32290/1/CL572.pdf>
- [4] HLAVNIČKA, J.: *Řízení vztahů se zákazníky (CRM)* [online]. [vid. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2002/rizeni-vztahu-se-zakazniky.pdf>
- [5] Kol. autorů: *Základní informace o systému kritických bodů HACCP* [online]. [vid. 2013-10-14] Dostupné z: http://www.szu.cz/cekz/dokumenty/akreditace/HACCP_zakladni_info.pdf
- [6] PELANTOVÁ, V. , HAVLÍČEK, J.: *Integrovaný systém managementu pro výuku*. Skripta. TU v Liberci, FM, RSS, Liberec 2011. ISBN 978-80-7372-816-8.
- [7] CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Computer Press Brno 2005, ISBN 80-251-0798-1
- [8] Kol. autorů: *Základy tvorby dotazníku*. [online]. [vid. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>
- [9] Kol. autorů: *Procesní management* [online]. [vid. 2014-01-07]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/PMA/PMA_proma.pdf
- [10] KLIMEŠ, C.: *Informační systémy* [online]. [vid. 2014-1-07]. Dostupné z : <http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta.pdf>
- [11] Kol. autorů: *Interní podniková dokumentace*

- [12] LEHTINEN, J.: *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing, Praha 2007
ISBN 978-80-247-1814-9

- [13] MAŠÍN, I.: *Analýza procesů*. TU v Liberci 2012. ISBN: 978-80-7372-865-6

- [14] PELANTOVÁ, V., FUCHS, P.: *Řízení jakosti a spolehlivosti* [online]. [vid. 2014-03-16].
Dostupné z: <http://www.rss.tul.cz/ftppub/rjs/02-RJSPrednaska2J08n09.ppt>

- [15] KOVÁČIK, J.: *ERP systémy v potravinářském průmyslu* [online]. [vid. 2014-20-03].
Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/erp-systemy-v-potravinarskem-prumyslu.htm>

- [16] Kol. autorů: *Maintain Beer Quality* [online]. [vid. 2014-20-03].
Dostupné z: http://www.firstkey.com/brewing_packaging_maintain_beer_quality.htm

- [17] Kol. autorů: *Mykotoxiny, tvorba a původci* [online]. [vid. 2014-03-26]. VŠCHT Praha.
Dostupné z: <http://biomikro.vscht.cz/vyuka/mzp/Mykotoxiny9.pdf>

- [18] HLAVÁČEK, I.: *Faktory ovlivňující pěnivost piva* [online]. [vid. 2014-03-26].
Plzeň 1986. Dostupné z: <http://www.kvasnyprumysl.cz/download.php?clanek=1109>

- [19] Kol. autorů: *Interní podnikové informace*. Liberec, 2014

- [20] CARNEGIE, D.: *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*.
[vid. 2014-04-14] , Praha 2011, ISBN978-80-7252-333-7

- [21] HOLAN, F.: *Náhodně dotazované osoby na téma kvalita výrobku a spokojenost*.
Liberecký kraj, 2014.

- [22] HOLAN, F.: *Problematika údržby v systému managementu organizace*.
Ročníkový projekt. TUL, Liberec 2013.

- [23] Kol. autorů: *Organizační struktury* [online]. [vid. 2014-05-04].
Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/.../organizacni_struktury.pps

- [24] Kol. autorů: *Pravidla návrhu dotazníků* [online]. [vid. 2014-04-04].
Dostupné z: <https://akela.mendelu.cz/~xsoucek0/files/sestavovanidotazniku.pdf>

- [25] VERŠOVSKÝ, M.: *E-marketingový mix* [online]. [vid. 2014-05-06].
Dostupné z: <http://www.progressletter.sk/2012/03/24/e-marketingovy-mix/>
- [26] Kol. autorů: *Marketing and the 7Ps* [online]. [vid. 2014-05-07].
Dostupné z: <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>
- [27] VEBER, J.: *Management*. Management Press, s. r. o., Praha 2012.
ISBN 978-80-7261-200-0