

# Management kvality a jeho důležitost v období po Světové hospodářské krizi

*Jan Klouček*

## Abstrakt

Článek rozebírá důležitost managementu kvality a jeho implementace v období po Světové hospodářské krizi, zejména v oblasti stavebnictví. Na začátku se věnuje managementu kvality a jeho klíčovým prvkům v otázce jeho úspěšnosti – vedení společnosti, zaměstnancům, obchodníkům a zákazníkům. Následně se přes letmou zmínku o historii vzniku Světové ekonomické krize a globalizaci posouvá k problémům a výhodám současného propojeného světa a s tím související náročnosti a nutnosti zavedení managementu kvality. V závěru dochází k rekapitulaci vyřčených skutečností a sdělení, zda hraje Světová hospodářská krize opravdu tak důležitou roli v otázce důležitosti zavedení managementu kvality.

Hlavní část článku je založena na výzkumu, který je prováděn v rámci studentské grantové soutěže, na téma Nástroje řízení kvality a rizik ve stavební firmě v období krize. Cílem projektu je mimo jiné analyzovat současný stav procesů řízení kvality a rizik ve stavební firmě.

## Úvod

Management kvality je v posledních letech často skloňovaným termínem nejen ve stavebních společnostech. S rostoucím konkurenčním prostředím a stále náročnějšími podmínkami na trhu je pro úspěch naprosto všech společností nutné co možná nejvíce optimalizovat jejich chod a dohlížet na to, aby efektivita byla co možná nejvyšší. S tím samozřejmě úzce souvisí i kontrola, management kvality, snaha o jeho co možná nejvyšší uplatnění a dodržování. V souvislosti se Světovou hospodářskou krizí logicky nabraly tyto věty na důležitosti ještě řádově a dnes se dá v podstatě říci, že kontrola kvality, snaha o její uplatňování a dodržování efektivitu práce je jedním ze základních atributů, kterým může firma získat tolik potřebnou konkurenční výhodu. Tento článek si klade za cíl se na stále stoupající potřebu dodržování managementu podívat podrobněji, nastínit si základní výhody, které jeho uplatňování a dodržování může mít a uvést i příklady společností, které ho efektivně využívají.

## Management kvality a jeho klíčové prvky

Management kvality shrnut do několika vět představuje souhrn několika koordinovaných činností, které dohromady vytvářejí ucelený rámec posouvající společnost vpřed k vytváření dokonalejších a konkurenceschopnějších výrobků, činností, služeb. Vzorným příkladem velmi dobré implementace managementu kvality jsou například současné přední společnosti působící v oblasti IT, jako Google, Amazon a Apple. Za jejich úspěchy stojí mimo jiné i velmi důsledná kontrola vlastních produktů (ať již fyzických, nebo pouze softwarových) a striktní trvání vrcholového managementu těchto společností na dodržování pracovních

postupů a kontrolování co možná nejpreciznějšího odvedení úkolů u svých zaměstnanců. Zdánlivé bazírování na maličkostech a trvání na odstranění i těch nejmenších nedostatků je právě tím, čím se tyto společnosti odlišují od svých konkurentů. A naprosto stejná pravidla, pokud se budou dodržovat, mají ambice dovést k úspěchu i společnosti z jiných odvětví – například stavebnictví. O to spíše, že u mnohých firem právě v tomto odvětví jsou rezervy v uplatňování managementu kvality rozsáhlé. Nejdůležitější zásadou managementu kvality je totiž jeho zacílení na koncového zákazníka – ať jde o fyzickou osobu, uživatele, jako v případě zmíněných softwarových gigantů, nebo o velké společnosti – které jsou často klienty například právě firem působících ve stavebnictví. Velmi dobrou a účinnou implementací managementu kvality je přesvědčení vlastních zaměstnanců o důležitosti tohoto odvětví pro úspěch společnosti a s tím související maximální využití jejich schopností pro danou společnost. Apelování na tvůrčí schopnosti podřízených a akceptace jejich názorů může vést k mnohem rychlejšímu rozvoji firmy než obrovské finanční investice do softwarů zajišťujících efektivitu nebo modernějších strojů a implementace lepších pracovních postupů.

Obr. 1: Východiska pro řízení výkonnosti průmyslového podniku v období globální finanční krize



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize/1001663/56777/> (2010)

Při pohledu z druhé strany je ovšem zřejmé, že ani tyto další zmíněné prvky vedoucí k lepší konkurenceschopnosti firem nesmí jejich management podcenit. Změny v právě nastupujících podnikatelských podmínkách mění požadavky na systémy řízení ve třech hlavních oblastech: právě v koncepci a metodách řízení a kontrole jakosti, v informačním zařízení podniků a v profesní kvalifikaci a znalostní základně řídicích technicko-ekonomických pracovníků. I při hlubším průzkumu těchto oblastí a jejich dopadu ale opět dojdeme ke stejnému závěru – a sice, že společným jmenovatelem současných proměnlivých podmínek podnikových procesů je rozhodující úloha zákazníka, dynamika inovací procesů i produktů a rostoucí míra nejistoty dosažení úspěchu v budoucnosti. Proto je nutné zabývat se měřením a řízením výkonnosti a rizikovým managementem.

## **Historie a nástup ekonomické krize**

Z historického hlediska prošel management kvality v průběhu let velkým vývojem, přičemž samozřejmě k největším změnám uvnitř tohoto odvětví dochází v posledních desetiletích. Zatímco stovky let bylo zvykem, že za kvalitu zboží, služeb odpovídal řemeslník, případně prodejce, pak s nástupem velkých korporací, zaváděním firemních struktur, přešla tato činnost nejprve na management (vedení společnosti, nadřízené) a poté na speciální divize, oddělení. Jak ale již bylo zmíněno, nejdůležitější je vždy až poslední článek v daném řetězci, a proto i dnes je precizní dodržování kvality nejdůležitější především u koncových pracovníků společnosti – tedy těch, kteří přicházejí do styku se zákazníky. S managementem kvality jako pojmem, se kterým pracujeme v tomto textu, se poprvé masivněji setkáváme u automobilového a leteckého průmyslu v minulém století, kde kontrola výsledných produktů byla z logiky věci přímo nutná a její dodržování úzce souviselo s úspěchem jednotlivých společností. Odtud pak přechází do dalších společností, aby se dnes stala nedílnou součástí efektivně fungujících firem.

Souvislost důležitosti managementu kvality v období po hospodářské krizi a historie tohoto “odvětví” možná není na první pohled zcela patrná – a zdá se tedy zbytečné se jí v tomto textu zabývat. Zdáni ovšem klame. Tak například příchod myšlenky „procesního řízení“ v devadesátých letech minulého století – jenž s tímto tématem úzce souvisí – byl podnícen také především nutností principiální změny v řízení firem a tedy jakousi krizí v tomto směru. Společnosti musely takovéto řízení začít uplatňovat, aby obstály ve stále se zostřující konkurenci, která postupovala stejně. Světová hospodářská krize v posledních letech tedy jen vyvolala něco, co již historie dobře zná – jen ne v takto globálním měřítku, kdy původcem celého problému nejsou jednotlivá dotčená odvětví, nýbrž bankovní sektor.

Na Světovou hospodářskou krizi, díky které je nutné se problematikou managementu kvality zabývat důsledněji než ještě před několika lety, je možné se dívat nejen jako na zlo, které se zrodilo někde “ve vyšších kruzích” a díky nezodpovědné politice vrcholných finančních managerů ovlivnilo celý svět, ale i jako na důvod ke změnám, které by tak jako tak musely dříve nebo později nastat. Je obecně známo, že každá krize (a tedy i ta současná), je především výzvou k tomu, aby společnost začala dělat něco jinak. Každá ekonomická recese má, kromě důsledků, vždy také své příčiny. Nevzniká “jen tak”, ale stojí za ní jeden, nebo více faktorů, dnes možno říci globálního dosahu. Není tedy správné se uspokojit zdánlivě jednoduchým předpokladem, že jak krize přišla, tak odejde. Nakonec i často používaný termín, jímž se příchod krize zdůvodňuje, “hospodářský cyklus”, zde není úplně na místě, neboť v nás vyvolává mylný dojem, že jde o cosi pravidelného, nutně očekávaného, co přijde i odejde bez jakéhokoliv přičinění. Je skutečností, že jde o přirozenou vlastnost systému, s níž je možné počítat, ale nejen počítat – i se na ni připravit a reagovat.

## **Globální svět. Problém, nebo výhoda?**

Nutnost co možná nejdůsledněji se věnovat managementu jakosti v období po Světové hospodářské krizi – nebo jinak, začít management jakosti uplatňovat právě v tomto období – vyplývá z jednoduchého předpokladu. Pouze efektivně fungující společnosti mohou v době, kdy dochází k redukci poptávky, ve zdraví přejít do dalších fází svého vývoje. Existuje mnoho opatření, kterými je možné vyvést společnost z krátkodobých problémů, jen málo z nich však dokáže pomoci při krizi trvající několik let, navíc, pokud u ní hrozí vážný

předpoklad její další eskalace. A právě důsledné kontrolování kvality, udržení požadované jakosti a eliminace nebezpečí (i když pod toto slovo lze zahrnout i události, které nejsme schopni ani při sebelepší kontrole zcela eliminovat) jsou faktory, jež mají takto dalekosáhlý dopad na fungování společností a mohou ho kladně ovlivnit na prakticky neomezeně dlouhou dobu.

Současná pokrizová situace apelující na implementaci postupů hlídajících a vynucujících si dodržování jakosti velmi úzce souvisí i s časem, v němž byla vyvolána. Eskalace podobných ekonomických problémů by ještě třeba před dvaceti lety, v době nerozvinutých telekomunikačních prostředků, internetu a mnohem uzavřenějších trhů, vyžadovala mnohem méně důsledná a hluboká protiopatření. Rozdíl mezi podnikatelským prostředím ve vyspělých zemích před pár desítkami let a dnes se dá velmi dobře charakterizovat větou, jíž ve svém příspěvku použil Václav Řepa z Vysoké školy ekonomické v Praze: “Dnes již nestačí na trh prostě přijít, dnes se vede boj o přežití.” A tento boj je právě příčinou nutnosti nabízet co možná nejlepší výstupy za lepších podmínek než konkurence. A to, jak dobře se to společnosti podaří, je do velké míry ovlivněno právě úspěšným zavedením a dodržováním managementu kvality, tedy jeho čtyřmi základními procesy: plánováním, kontrolou, monitoringem a optimalizací. Důsledné dodržování tohoto řetězce a reakce na jeho závěry jsou zásadní pro naplnění fungování systému a v případě tržního prostředí management kvality zajišťuje nejen úspěšné dosahování cílů, ale zejména i získání konkurenční výhody.

## **Hranice nehrají roli**

Důležitá otázka, která se v případě rozhodnutí společnosti důsledněji se věnovat kontrole kvality objeví jako jedna z prvních, bude znít: jak moc důsledně, s jakou prioritou a jak velké investice je nutné na řízení kvality alokovat. Odpověď na to samozřejmě není jednoduchá a v podstatě lze říci, že již rozhodnutí managementu o zaměření společnosti na tuto problematiku je podstatným krokem vpřed. O výši priority pak samozřejmě musí rozhodovat především zaměření společnosti, její národní nebo nadnárodní cílení a také požadavky jejích klientů. Nelze přímo definovat, že v případě menší lokální společnosti zaměřující se na tuzemské zákazníky je uplatnění managementu jakosti nutně méně důležité a přínosné než v případě velkých nadnárodních koncernů. Jen rizika, která na takovou společnost čekají, jsou jiná, a je tedy potřeba i jinak zacílit protiopatření a kontrolu. Specifikem zahraničních investic jsou rizika spojená například s jiným podnikatelským prostředím a jeho nedostatečnou znalostí, lokálními odlišnostmi atp. V domácích podmínkách mají ale společnosti často zase základy svého podnikatelského záměru, a tedy jakékoliv zaváhání zde má daleko rozsáhlejší následky. Z toho vyplývá, že důsledná implementace a neustálá kontrola a monitoring jednotlivých procesů jsou na obou trzích – mezinárodním i domácím – dnes ve své důležitosti téměř srovnatelná. A srovnatelný tedy musí být i důraz na kontrolu kvality ve firmách zaměřujících se na tuzemský nebo zahraniční trh.

## **Závěr**

Na základě všech uvedených skutečností je naprosto nesporné, že díky stále propojenějšímu globálnímu trhu, stoupající konkurenci, zostřujícímu se boji o zákazníka i reakci konkurenčních subjektů je implementace managementu kvality a kontroly jakosti naprosto klíčovým předpokladem dalšího rozvoje společností. Světová hospodářská krize má za následek, že rychlost, s jakou se implementaci těchto postupů do firemních struktur vedení

společností vyrovná, bude mít základní vliv na jejich další rozvoj a prosperitu. To ovšem neznamená, že bez nastalé ekonomické situace by bylo možné management kvality nějak přehlížet a že jen díky současným ekonomickým problémům je nutné se mu podrobněji věnovat. Nutnost jeho nasazení, uskutečňování firemních plánů, jejich kontrola, monitoring a optimalizace mají ve společnosti své nezastupitelné místo v každém případě – pouze současná situace vyžaduje ráznější a rychlejší přístup, než by byl nutný v méně náročných podmínkách.

Příspěvek byl publikován za podpory grantového projektu SGS 11/013/OHK5/1T/11 Nástroje řízení kvality a rizik ve stavební firmě v období krize.

### **Literatura:**

- [1] Hoyle D. (2007): Quality Management Essential. Great Brittain, Elsevier Limited, 2007. ISBN 0-75-066786-9
- [2] Pande P. – Neuman R. – Cavanagh R. (2000): The Six Sigma Way – How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance. United States, McGraw-Hill, 2000. ISBN 0-07-137667-4
- [3] Kuřimová Hana, Bakalářská práce 2011
- [4] [http://www.gmp-publishing.com/media/files/leitartikel\\_2011/Logfile-4-2011-risk-management-implementation.pdf](http://www.gmp-publishing.com/media/files/leitartikel_2011/Logfile-4-2011-risk-management-implementation.pdf) (2011): Risk Management Implementation with QMS
- [5] [http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Repa\\_Krize\\_a\\_procesni\\_rizeni.pdf](http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Repa_Krize_a_procesni_rizeni.pdf) (2007) Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení
- [6] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize/1001663/56777/> (2010) Měření a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP