

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2341 Strojírenství
Studijní zaměření: Zabezpečování jakosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Realizace managementu kvality v reklamačním řízení
v teorii a praxi

Autor: **Karel BARVÍŘ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Helena Zídková, Ph.D.**

Akademický rok 2014/2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Katedra technologie obrábění

Akad. rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Karel BARVÍŘ**
Studijní program: **B 2341 Strojírenství**
Studijní obor: **Zabezpečování jakosti**

Téma bakalářské práce:

**Realizace managementu kvality v reklamačním řízení
v teorii a praxi**

Základní požadavky:

Analýza systému řízení kvality se zaměřením na spokojenost zákazníka ve společnosti TORO TECH s.r.o.

Osnova bakalářské práce:

- 1. Úvod, cíle práce**
- 2. Teoretická část – analýza řízení neshody v organizaci**
- 3. Praktická část – příklad konkrétního reklamačního řízení**
- 4. Shrnutí**
- 5. Závěr**

Rozsah bakalářské práce:

a) textová část: 30-40 stran formátu A4
b) grafická část dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Doporučená literatura:

- [1] Norma ČSN EN ISO 9001:2009, Systémy managementu kvality - Požadavky
- [2] Norma ČSN ISO 10001:2008, Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací
- [3] Norma ČSN ISO 10002:2005, Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích
- [4] Norma ČSN ISO 10003:2009, Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace
- [5] STANĚK, J. – NĚMEJC, J. Metodika zpracování a úprava diplomových (bakalářských) prací. Plzeň: ZČU, 2005
Podkladový materiál, interní směrnice apod. poskytnuté zadavatelem úkolu.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Helena Zídková, Ph.D.**
Katedra technologie obrábění

Konzultant bakalářské práce: **Doc. Ing. Helena Zídková, Ph.D.**
Katedra technologie obrábění

Datum zadání bakalářské práce: **26. 10. 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **26. 6. 2015**

L. S.

Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.
děkan

Doc. Ing. Jan Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne: 20. 10. 2014

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....
podpis autora

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE

AUTOR	Příjmení Barvíř	Jméno Karel		
STUDIJNÍ OBOR	Zabezpečování jakosti			
VEDOUcí PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Zídková, Ph.D.	Jméno Helena		
PRACOVÍŠTĚ	ZČU - FST - KTO			
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte	
NÁZEV PRÁCE	Realizace managementu kvality v reklamním řízení v teorii a praxi			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KTO	ROK ODEVZD.	2015
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	44	TEXTOVÁ ČÁST	44	GRAFICKÁ ČÁST	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<p style="text-align: center;">STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</p> <p>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</p>	<p>Obsahem bakalářské práce je analýza systému řízení kvality se zaměřením na spokojenost zákazníka ve společnosti TORO TECH s.r.o. a zjištění, zda postup ve společnosti odpovídá normám, které se systémem řízení kvality souvisí. Pro vedený výzkum bylo využito konkrétní situace a postupu při reklamním řízení ve věci dodávaných produktů vyráběných společností.</p>
<p style="text-align: center;">KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</p>	<p style="text-align: center;">zákazník, společnost, kvalita, řízení kvality, norma, norma ISO, spokojenost, reklamace</p>

SUMMARY OF DIPLOMA (BACHELOR) SHEET

AUTHOR	Surname Barviř	Name Karel	
FIELD OF STUDY	Quality management		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Zidková, Ph.D.	Name Helena	
INSTITUTION	ZČU - FST - KTO		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Implementation of quality management in the complaint management in theory and practice		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	Department of Machining Technology	SUBMITTED IN	2015
----------------	---------------------------	-------------------	---	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	44	TEXT PART	44	GRAPHICAL PART	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	Content of the thesis is to analyze the quality management system in the company TORO TECH s.r.o. and determine whether the procedure at the present time, that the quality management system related. For the research was conducted using the specific situation and how the complaint procedure in the case of delivered products manufactured by.
KEY WORDS	customer, company, quality control, quality standard, ISO standard, satisfaction, complaints

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Heleně Zídkové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle práce	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Kvalita a jakost	11
2 Zákazník.....	12
2.1 Požadavky zákazníka	13
2.2 Spokojenost zákazníka	13
2.3 Měření spokojenosti zákazníka	14
2.4 Využití výsledků spokojenosti zákazníka pro procesy neustálého zlepšování	15
3 Stížnosti a reklamace	15
4 Management kvality v organizaci	16
4.1 Přístupy k managementu kvality	16
4.2 Analýza údajů v organizaci - společnosti.....	17
5 Normy ISO.....	18
5.1 Normy ISO řady 9000	18
5.2 ČSN EN ISO 9001:2009 – Systém managementu kvality – Požadavky	20
5.3 Normy ISO řady 10000	20
5.4 ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality – spokojenost zákazníka – směrnice pro pravidla chování organizace	21
5.4.1 Základní principy	22
5.4.2 Vztah k ISO 10002 a ISO 10003	23
5.5 ČSN ISO 10002:2005- Management kvality – spokojenost zákazníka – směrnice pro vyřizování stížností v organizaci	23
5.5.1 Vyřizování stížností	24
5.6 ČSN ISO 10003:2009 - Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace	24

5.6.1	Osnova řešení sporů.....	25
6	Shrnutí poznatků teoretické části.....	26
PRAKTICKÁ ČÁST		27
7	Informace o firmě	27
8	Výzkum skutečného postupu reklamačního řízení	27
8.1	Zjištěné skutečnosti v rámci podkladů k reklamaci	28
8.1.1	Hledání příčin vedoucích k neshodě dodávaného výrobku	29
8.1.2	Posouzení reklamace.....	31
8.1.3	Hodnocení rizik a složitosti řešení.....	31
8.1.4	Vydání rozhodnutí o reklamaci.....	32
8.1.5	Dopad reklamačního řízení na společnost TORO TECH s.r.o.	32
8.1.6	Porovnání finanční rentability při uzavření dohody o reklamaci	33
9	Analýza řešení neshody ve společnosti	33
9.1	Popis postupu pro řízení o neshodě.....	33
9.2	Definice neshody výrobku ve společnosti.....	34
9.3	Úprava a kompetence pro řízení o neshodě	35
9.3.1	Povinnosti pracovníků a vedení záznamů do servisních knih	36
9.4	Náprava neshody či pozastavení dodávky	36
9.4.1	Odstranění neshody v běžném pracovním provozu.....	36
9.4.2	Odstranění neshody jiným způsobem (mimo běžný pracovní provoz)	36
9.4.3	Řešení neshody v případě, že neshoda vznikla z důvodu nesprávného označení výrobku či v případě absence označení výrobku.....	37
9.5	Způsob vypořádání neshodného výrobku	37
10	Shrnutí poznatků praktické části.....	38
Závěr		40
Normy		43
Internetové odkazy.....		43

Seznam obrázků.....	44
Seznam tabulek.....	44
Seznam grafů	44

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání a analýzu systému řízení kvality ve společnosti TORO TECH s.r.o.

Výběr tématu bakalářské práce ovlivnila obecně známá skutečnost, že každá společnost, která usiluje o upevnění svého postavení na trhu, chce být maximálně konkurenceschopná a snaží se o efektivní fungování, musí klást důraz nejen na perfektní výrobky (či služby), ale také na perfektní komunikaci se zákazníky a zajištění perfektního a bezchybného systému, v rámci jehož fungování je zajištěno, že zákazník obdrží nejen požadovaný výrobek (či službu), ale že v rámci jeho dodání budou dodrženy také smluvené lhůty, způsoby dodání a bude zajištěn také postup při případné reklamaci výrobku.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou, která vysvětluje nejdůležitější pojmy, související s daným tématem a analyzuje proces řízení neshody v organizaci. Pozornost je zde věnována normám ISO, respektive jejich rozboru a uplatnění.

V návaznosti na teoretickou část je zpracována část praktická, ve které je popsáno konkrétní reklamační řízení, srovnání skutečného postupu s platnými normami, definování zjištěných nedostatků a slabých míst při postupu společnosti a také návrhy na možné zlepšení činnosti.

Cíle práce

Cílem této práce je analyzovat management kvality se zaměřením na spokojenost zákazníka ve vybrané firmě.

Pro analýzu bylo využito konkrétní situace a postupu při reklamačním řízení ve věci dodávaných produktů vyráběných touto společností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Kvalita a jakost

Kvalita vstoupila do povědomí společnosti s masivním rozšířením řemeslné a průmyslové výroby a s aktivní snahou výrobců uplatnit své produkty na trhu, tedy mezi dalšími prodejci a poskytovateli. To začalo být charakteristické v době, kdy více subjektů, realizujících řemeslnou nebo průmyslovou výrobu vyrábělo jeden a týž výrobek, nebo produkty téměř shodné, určené ke stejnému účelu, a tyto produkty se setkávaly právě na jednom trhu a byly nabízeny stejnému okruhu spotřebitelů, a to buď za stejnou, nebo rozdílnou cenu.

To vedlo k nutnosti porovnávání ceny a užitné hodnoty nabízeného výrobku za účelem získání co nejvýhodnější a co nejvyšší užitné hodnoty za odpovídající finanční protihodnotu.

Podstatou kvality je tedy naplnění určitých požadavků, což můžeme také nazvat jako vhodnost účelu.¹

Pojmu „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo už ve středověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Tehdy byla kvalita vnímána jako technická bezvadnost nabízeného produktu. Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je přisuzována Aristotelovi, a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. Pro pojmosloví související s ekonomikou však není pojem kvalita vhodný. Není ani možné pouze jednoduše konstatovat, že jakost je „naprostá spokojenost zákazníků“, neboť se nejedná o přesnou definici.²

Norma ISO 9001 definuje kvalitu jako „*Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků*“. Přičemž požadavky jsou podle této normy očekávané (např. zákazníky) nebo závazné (např. dodržování technických norem).

¹HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. ISBN 978-80-248-1484-1.S.8

²NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005, 283 s.:. ISBN 8072610716. S.11

Dnešní definice kvality vychází z normy ČSN EN ISO 9000:2006: „Kvalita“ je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. Inherentní znaky jsou vnitřně spjaté s výrobkem (službou, systémem), tvoří jeho součást a jsou požadavkem na kvalitu. Tyto znaky můžeme rozdělit na kvantitativní (měřitelné) a kvalitativní atributy, které mohou být pro zákazníka rozhodující (příjemné vystupování).³

Vytvoření a zachování kvality je možné chápat tak, že u výrobku či služby jsou splněny tyto tři atributy:⁴

- bezvadnost,
- kvalitativní parametry,
- stabilita.

Důležité je konstatování, že kvalitu nevytváří kontrola. Kvalita musí být obsažena ve výrobku. „Jakost musí být zabudována do konstrukce, musí se objevit ve výrobním procesu, stejně tak jako ve službách zákazníkovi, v dokumentaci výrobku, v postupech údržby atd.“ Zkrátka musí být obsažena ve všech činnostech souvisejících s výrobou přímo, či pouze vzdáleně. Síla kvality je v prevenci.⁵

Na místě je obecně známá myšlenka, že: „Kvalitu nelze kontrolovat, kvalitu je nutno vyrobit.“

2 Zákazník

Pro účely této práce je mimo jiné nutno definovat také pojem „zákazník“, neboť tento je v podstatě ústředním „střediskem zájmů“ organizace, která produkuje výrobky nebo realizuje služby.

Pojem „zákazník“ vhodně definuje norma ČSN EN ISO 9000:2006. Podle této normy je zákazníkem organizace nebo osoba, jež je příjemcem výstupu, respektive konečného

³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005, 283 s.;; ISBN 8072610716. S.14.

⁴ VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 358 s., viii s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-726-1146-1.S.11.

⁵ TOMEK, Gustav. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vydání. Praha: GradaPublishing, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

produktu či poskytované služby. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. ⁶

2.1 Požadavky zákazníka

Jak vyplynulo z předchozího bodu, jsou očekávání zákazníka poměrně podstatným atributem či indicií ovlivňujícím aktivity organizace.

Požadavky zákazníka získáváme z různých zdrojů, jsou to zejména⁷:

- Marketingový výzkum (dotazníky, telefonický kontakt, interview),
- Znalosti a zkušenosti pracovníků v organizaci,
- Zprávy ze stížností a reklamací.

2.2 Spokojenost zákazníka

V praxi bývá pojem „spokojenost zákazníka“ interpretován nesprávně, neboť velmi často je míněno, že nízký počet reklamací automaticky znamená relativně vysokou spokojenost zákazníků. Odborníci uvádí, že tato myšlenka je velmi nebezpečná, avšak dosti rozšířený blud. Není obtížné si totiž představit, že pokud někdo reklamaci zboží opravdu uplatní, dává tím na vědomí svou maximální nespokojenost. ⁸

Pokud si zákazník rozhodne pořídit a zaplatit určitý výrobek nebo službu, vytvoří si o produktu určitou představu, která je ovlivněna mnohými faktory, mezi kterými hrají hlavní roli pocíťované vlastnosti potřeby, pozitivní i negativní zkušenosti z minulosti a také reference a informace z okolí. ⁹

Z toho vyplývá, že spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů, které jsou zcela logicky vyvolány rozdíly, a to mezi jeho očekáváním, požadavky a vnímanou realitou na trhu.

Lze rozlišit tři základní stavy spokojenosti zákazníka ¹⁰:

⁶NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 9788072611867. Str.26

⁷BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 9788086929750. Str.19

⁸NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0. S.62.

⁹NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.S.63.

¹⁰NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.S.65.

- Potěšení zákazníka
- Naprostá spokojenost zákazníka
- Limitovaná spokojenost zákazníka

2.3 Měření spokojenosti zákazníka

Měřit „spokojenost zákazníka“ lze na základě souboru shromážděných informací k této problematice. Shromažďování těchto informací o spokojenosti zákazníka může být aktivní nebo pasivní.

Důležitým úkolem vedení organizace je pak vytvořit efektivní a účinné procesy pro shromažďování, analýzu a využívání „zákaznických“ informací pro zlepšování výkonnosti organizace. Organizace má, pro získání co nejlepšího výstupu o spokojenosti zákazníka, identifikovat zdroje informací o zákaznících a o konečných uživatelích, dostupných v písemné i ústní podobě, a to z interních i externích zdrojů. Aby organizace efektivně a účinně naslouchala „hlasu zákazníka“, má proto plánovat a vytvářet procesy, v nichž se má definovat a uplatňovat shromažďování údajů, včetně zdrojů informací, četnosti shromažďování a přezkoumání údajů z analýzy.¹¹

Zdroji informací o spokojenosti zákazníka jsou (příklad):

- stížnosti zákazníka, počet reklamací (tato informace by měla být pouze doplňujícím údajem),
- ukazatelé odbytu, podíl na trhu (samostatně to není dostatečná informace),
- shromažďování a analýza údajů na základě smlouvy,
- skupiny s určitým zaměřením,
- zprávy ze spotřebitelských organizací,
- zprávy v různých sdělovacích prostředcích, odvětvové a průmyslové studie,
- komunikace přímo se zákazníkem, dotazníky a průzkumy.

¹¹<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>

2.4 Využití výsledků spokojenosti zákazníka pro procesy neustálého zlepšování

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být v hlavním zorném poli pozornosti managementu. Pokud jsou zjištěny negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti, je nutné je chápat jako varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupní podněty pro realizace a pro přijímání účinných projektů zvyšování spokojenosti zákazníka.

3 Stížnosti a reklamace

Samotné smluvní vyjednávání je započato okamžikem, kdy jedna strana osloví druhou. Ten, komu je nabídka určena, má právo volby, zda bude na nabídku reagovat nebo nikoliv. Ve chvíli, kdy se obě strany dohodnou na uzavření obchodu a ujednájí si jeho obsah, vzniká samotná smlouva, z níž pak dále kupujícímu plynou práva v případě neplnění ujednaného obsahu.¹²

Odůvodněně vrácené, resp. reklamované zboží představuje vždy tu nejméně pozitivní zpětnou vazbu od zákazníků. Stížnosti a reklamace však budou i nadále standardní součástí obchodní činnosti podnikatelské organizací, a tak se logicky očekává, že organizace budou mít vytvořeny postupy a mechanismy pro efektivní práci se stížnostmi a reklamacemi.

Kvalita výrobku při převzetí, práva z vadného plnění a související problematiku upravuje občanský zákoník, tedy zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění platném od 1. 1. 2014.¹³ Povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb upravuje zákon na ochranu spotřebitele, tedy zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.

¹²ELIÁŠ, Karel. *Občanské právo pro každého: pohledem (nejen) tvůrců nového občanského zákoníku*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7478-013-4. S. 88.

¹³ 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění platném od 1. 1. 2014.

4 Management kvality v organizaci

Přijetí systému managementu kvality je strategickým rozhodnutím organizace. Jak samotný návrh, tak uplatnění systému managementu kvality organizace podléhají vlivu měnících se potřeb, konkrétních stanovených cílů, vyráběných a nabízených výrobků, využívaných procesů a samozřejmě také velikosti a struktury organizace.¹⁴

Zabezpečování kvality není pouze otázkou výroby nebo realizované výstupní kontroly. Kvalita musí být zabezpečována ve všech fázích výrobního procesu (tj. v předvýrobních etapách, ve výrobě, ale také při nabídce, užívání, reklamaci i při konečné likvidaci výrobku). V každé z těchto fází je realizováno množství na sobě vzájemně závislých činností, ze kterých plynou také četné zpětné vazby a interakce. Proto je řízení kvality nutno chápat a realizovat jako systém provázaných činností, respektive tedy jako systémový přístup.

Moderní přístup ve smyslu managementu kvality je založen na normativním přístupu, kdy je zjišťováno, zda výše zmíněný systém řízení odpovídá požadavkům norem, které tuto problematiku upravují.

Aktivity zaměřené na kvalitu jsou ve firmě realizovány a řízeny z důvodu nastolení co nejvyšší míry spokojenosti zákazníka. „Zákazník platí za výrobky nebo služby a z jeho peněz jsou realizovány platy zaměstnanců a manažerů i další rozvoj firmy“. Tuto základní filozofii je třeba v různých podobách aplikovat v každé výrobně-obchodní organizaci.¹⁵

4.1 Přístupy k managementu kvality

Systémy managementu kvality lze v praxi aplikovat několika způsoby¹⁶:

- a) Ryze vlastní přístup – tento systém používají velké národní společnosti, které mají vlastní, propracovaný a praxí i časem prověřený systém. Tento systém v mnohém „koresponduje“ s učebnicemi TQM¹⁷. Aplikace takového systému

¹⁴HNÁTEK, Jan. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut, 2001, 116 s. ISBN 8072830511. S.3.

¹⁵BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 9788086929750. S.18

¹⁶BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 9788086929750. Str.23

¹⁷Dle <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>: Total Quality Management (TQM) je velmi komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace.

není doporučována menším firmám, které by „chtěly zkusit vyzkoušené anebo objevovat už objevené“.

- b) Systém na bázi standardů – pro aplikace tohoto systému existuje celá řada standardů, počínaje normami ISO 9000, přes odvětvové normy automobilového průmyslu, až po odvětvové normy, např. v potravinářství. Realizace systémů kvality podle těchto norem má tu výhodu, že jsou konkrétně stanoveny požadavky na tento systém a ověření plnění požadavků se provádí v souvislosti se získáním certifikátu. Tento systém je uplatňován ponejvíce v Evropě.
- c) Systém na bázi TQM či jiných forem komplexního řízení kvality – vychází z japonského nebo amerického TQM a z evropského modelu totálního řízení kvality (EFQM¹⁸). Jde o komplexnější systém než je obvyklý QMS¹⁹, neboť klade větší důraz na činnost lidských zdrojů v organizaci, na ekonomiku a efektivitu kvality i na důslednou aktualizaci a zvyšování kvality.

V praxi je často realizována kombinace předmětných přístupů, které jsou uvedeny výše.

4.2 Analýza údajů v organizaci - společnosti

Aby bylo možné vyhodnotit vhodnost aplikace a efektivitu užitého systému managementu kvality a také možnosti zlepšování efektivnosti systému managementu kvality, je nutné, aby ze strany organizace byla určena, shromažďována a následně analyzována vhodná data, respektive údaje. Po monitorování následně dochází k měření a zpracování těchto údajů.²⁰

¹⁸Dle <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>: EFQM Excellence Model je model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci.

¹⁹ Dle <http://www.versasys.cz/cz/reseni/qms-systemy-managementu-kvality.html>: Quality Management System, tedy Systémy managementu kvality slouží ve většině organizací na jedné straně jako nutnost z pohledu plnění požadavků zákazníků a na druhé straně jako prostředek pro vytváření procesního řízení jako základního rámce pro zefektivnění výroby a služeb.

²⁰HRUDKA, Otakar a Jiří ZAJÍC. *ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání: komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001 : systémy managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, 114 s. ISBN 80-728-3173-9. s.77.

Efektivní analýza shromážděných údajů musí pro účely, týkající se kvality, poskytovat informace týkající se ²¹:

- a) spokojenosti zákazníků,
- b) shody a požadavků na produkt,
- c) znaků a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření,
- d) dodavatelů.

Základními kroky procesu analýzy (prováděného výzkumu) jsou ²² :

- definování problémů a výzkumných cílů,
- sestavení plánu výzkumu,
- shromažďování informací,
- analýza informací,
- prevence výsledků.

5 Normy ISO

Normy ISO souvisí s činností International Organization for Standardization, tj. mezinárodní organizací zabývající se tvorbou norem.

ISO je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO). Technické komise ISO obvykle připravují mezinárodní normy. Práce se účastní také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektronickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice. ²³

5.1 Normy ISO řady 9000

Vznik této normy je datován v osmdesátých letech.

²¹HRUDKA, Otakar a Jiří ZAJÍC. *ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání: komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001 : systémy managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, 114 s. ISBN 80-728-3173-9.S.78.

²²KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I: legislativa, systémy, metody, praxe*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 127 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7318-698-2.

²³ ČSN ISO 10 001:2008 - Management kvality-Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

Mezinárodní organizací pro standardizaci byl zpracován celý související soubor norem ISO řady 9000, přičemž tyto normy ve svém obsahu zobecňovaly postupy aplikované v již zavedených a „úspěšných“ společnostech.

Normy ISO řady 9000 tedy představují soubor obecných požadavků na systém řízení.

Systém platných norem řady ISO 9000 je strukturován následovně:

- ČSN EN ISO 9000:2006, Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2009, Systémy managementu kvality – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2010, Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality

Zavádění a následná certifikace systému probíhá podle ČSN EN ISO 9001:2009, její požadavky lze aplikovat do podniků různých zaměření i různé velikosti.

V normách řady ISO 9000 jsou koncipovány v návaznostech základní a nejdůležitější zásady managementu kvality, a to takto:

1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení
3. Zapojení zaměstnanců
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup managementu
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Norma předkládá jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na jejich změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

5.2 ČSN EN ISO 9001:2009 – Systém managementu kvality – Požadavky²⁴

Norma ČSN EN ISO 9001 specifikuje požadavky na předmětný systém managementu kvality a je návodem pro efektivní a funkční budování a udržování tohoto systému, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

V této normě jsou deklarovány typické požadavky týkající se kvality, které jsou aplikovatelné v podstatě na všechny druhy činností ve všech typech organizací, tedy i těch, realizujících služby a to tedy i vzdělávání či zabezpečování systémů apod..

Obsahem této normy jsou následující body:

1. Předmět normy
2. Normativní odkazy
3. Termíny a definice
4. Systém managementu kvality
5. Odpovědnost managementu
6. Management zdrojů
7. Realizace produktu
8. Měření, analýza a zlepšování

Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001, pro posouzení zákazníků, plnění požadavků předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu kvality.²⁵

5.3 Normy ISO řady 10000

Tyto normy konkretizují a rozšiřují základní požadavky na jednotlivé části systému kvality uvedené v normách ISO řady 9000. Tuto řadu tvoří normy ISO 10001, ISO 10002 a ISO 10003. Mohou být použity nezávisle na sobě, nebo v kombinaci. Mohou

²⁴ČSN EN ISO 9001:2008 – Systém managementu jakosti – Požadavky

²⁵<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-9001:2008-Management-kvality.html>

být součástí širšího a integrovaného systému pro zvýšenou spokojenost zákazníka pomocí pravidel chování, vyřizování stížností a řešení sporů.²⁶

5.4 ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality – spokojenost zákazníka – směrnice pro pravidla chování organizace²⁷

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 10001:2007. Má stejný statut jako oficiální verze.

Jedním ze způsobů, jak udržovat spokojenost zákazníků na vysoké úrovni, je zavést a použít pravidla chování pro zvýšení spokojenosti zákazníka. Pravidla chování pro zvýšení spokojenosti zákazníka se skládají z příslibů a s nimi spojených ustanovení, která se vztahují k takovým záležitostem, jako je dodávání produktu, vracení produktu, zacházení s osobními údaji zákazníka, reklama a dohody týkající se určitých atributů produktu nebo jeho funkčnosti. Pravidla chování pro zvýšení spokojenosti zákazníka mohou vést ke zefektivnění přístupu k managementu stížností.

To zahrnuje:

- a.) Předcházení stížnostem využíváním vhodných pravidel chování pro zvýšení spokojenosti zákazníka,
- b.) Interní vyřizování stížností, například při obdržení vyjádření o nespokojenosti,
- c.) Externí řešení sporů v případech, kdy není možné stížnosti vyřešit interně.

Tato mezinárodní norma poskytuje návod, který má pomoci organizaci určit, zda ustanovení jejich pravidel chování pro zvýšení spokojenosti zákazníka odpovídají potřebám a očekáváním zákazníka, a zda jsou tato pravidla přesná a nejsou zavádějící.

Používání této normy může:

- Rozvinout pocitové obchodní praktiky a zvýšit důvěru zákazníka v organizaci.

²⁶ ČSN ISO 10 001:2008 - Management kvality-Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

²⁷ ČSN ISO 10 001:2008 - Management kvality - Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

- Zlepšit porozumění zákazníků tomu, co mohou očekávat od organizace ve smyslu jejich produktů a vztahů se zákazníky, a tím snížit pravděpodobnost nedorozumění a stížností.
- Potenciálně snížit potřebu nových předpisů řídících chování organizace vůči svým zákazníkům.

Norma ČSN ISO 10001:2008 je určena pro použití všem organizacím bez ohledu na jejich typ, velikost a poskytovaný produkt, včetně organizací, které vytvářejí pravidla chování pro zvýšení spokojenost zákazníka pro jiné organizace.

Nepředepisuje věcný obsah pravidel chování pro zvýšení spokojenosti zákazníka, ani se nevztahuje k dalším chování, jako jsou například ta, která se týkají vztahů organizace a jejich pracovníků, nebo organizace a jejich dodavatelů.

5.4.1 Základní principy²⁸

Angažovanost a aktivita	Aktivně angažovat a aktivně se zapojit do přijímání, integrace a rozšiřování pravidel a plnění svých slibů.
Kapacita	Pro plánování, navrhování, vytváření, implementaci, udržování a zlepšování pravidel a pro jejich efektivní a účinné řízení by měly být zajištěné dostatečné zdroje.
Zveřejnění	Pravidla by měla být dobře veřejně dostupná zákazníkům, pracovníkům a dalším zainteresovaným stranám.
Dostupnost	Pravidla a relevantní informace o nich by měly být snadno vyhledatelné a použitelné.
Schopnost reagovat	Organizace by měla ve svých pravidlech reagovat na potřeby zákazníků a očekávání zainteresovaných stran.
Přesnost	Organizace by se měla ujistit, že jsou její pravidla a informace o nich přesné, nejsou zavádějící, jsou ověřitelné a v souladu se všemi relativními požadavky zákonů a předpisů.
Odpovědnost	Organizace by měla s ohledem na svá pravidla stanovit a udržovat odpovědnost za opatření a rozhodování, a za podávání zpráv o těchto pravidel.
Neustálé zlepšování	Zvýšení efektivnosti a účinnosti pravidel a jejich používání by mělo být trvalým cílem organizace.

Tab. 1 - Základní principy normy ISO 10001:2008²⁹

²⁸ ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality-Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

²⁹ ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality-Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

5.4.2 Vztah k ISO 10002 a ISO 10003³⁰

Norma ČSN ISO 10001:2008 je kompatibilní s ISO 10002 a ISO 10003, přičemž tyto tři normy mohou být použity nezávisle, nebo ve vzájemné kombinaci. Jsou-li normy použity společně, (tedy tato mezinárodní norma a ISO 10002 i ISO 10003) mohou být zárukou kvalitativně širšího a integrovaného systému pro zvýšenou spokojenost zákazníka pomocí pravidel chování, vyřizování stížností a řešení sporů.

5.5 ČSN ISO 10002:2005- Management kvality – spokojenost zákazníka – směrnice pro vyřizování stížností v organizaci³¹

Tato norma popisuje, radí a stanovuje jak se nejlépe vypořádat se stížnostmi zákazníků. Za stížnost lze považovat i reklamaci a vzhledem k tomu, že jedním z důležitých cílů QMS je spokojenost zákazníka, je třeba se jí věnovat citlivě a efektivně.

Informace získané v procesu vyřizování stížností mohou vést ke zlepšení jak produktů, tak i procesů a pokud jsou stížnosti správně vyřizovány, i ke zlepšení pověsti organizace bez ohledu na její velikost, umístění a obor.

Norma ISO 10002 může:

- Poskytnout stěžovatelům přístup k otevřenému a vnímanému procesu pro vyřizování stížností
- Zlepšit schopnost organizace řešit stížnosti důsledným, systematickým a vnímavým způsobem, uspokojujícím stěžovatele a organizaci
- Zlepšit schopnost organizace identifikovat trendy, odstranit příčiny stížností a zlepšit provoz organizace
- Pomoci organizaci vytvořit přístup orientovaný na zákazníka, který řeší stížnosti, a povzbudit zaměstnance ke zlepšení dovedností při práci se zákazníky

³⁰ ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality-Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

³¹ ČSN ISO 10002:2005 – Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích

- Poskytnout základnu pro průběžné přezkoumávání a analýzu procesu vyřizování stížností, řešení stížností a provedená zlepšení procesů.

5.5.1 Vyřizování stížností

Organizace má být aktivně zapojena do efektivního a účinného vyřizování stížností. Zvláště důležité je, aby to bylo dáváno najevo a také jasně podporováno vrcholovým vedením organizace. Intenzivní úsilí reagovat správně na stížnosti umožní jak zaměstnancům, tak i zákazníkům přispívat ke zlepšování kvality dodávaných produktů a také jednotlivých procesů organizace. Tato angažovanost se má projevit ve vytvoření, přijetí a aplikaci této politiky, spočívající také v poskytnutí přiměřených zdrojů, a to včetně výcviku.

5.6 ČSN ISO 10003:2009 - Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace³²

Tato norma poskytuje organizacím návod k plánování, navrhování, vytváření, používání, udržování a zlepšování efektivního a účinného procesu řešení sporů u stížností, které nebyly vyřízeny organizací.

Lze ji použít pro:

- stížností vztahující se k produktům organizace, které jsou určeny pro zákazníka, nebo zákazníkem požadovány, proces vyřizování stížností, nebo proces řešení sporů,
- řešení sporů vyplývajících z domácích nebo zahraničních podnikatelských činností, včetně elektronického obchodu,

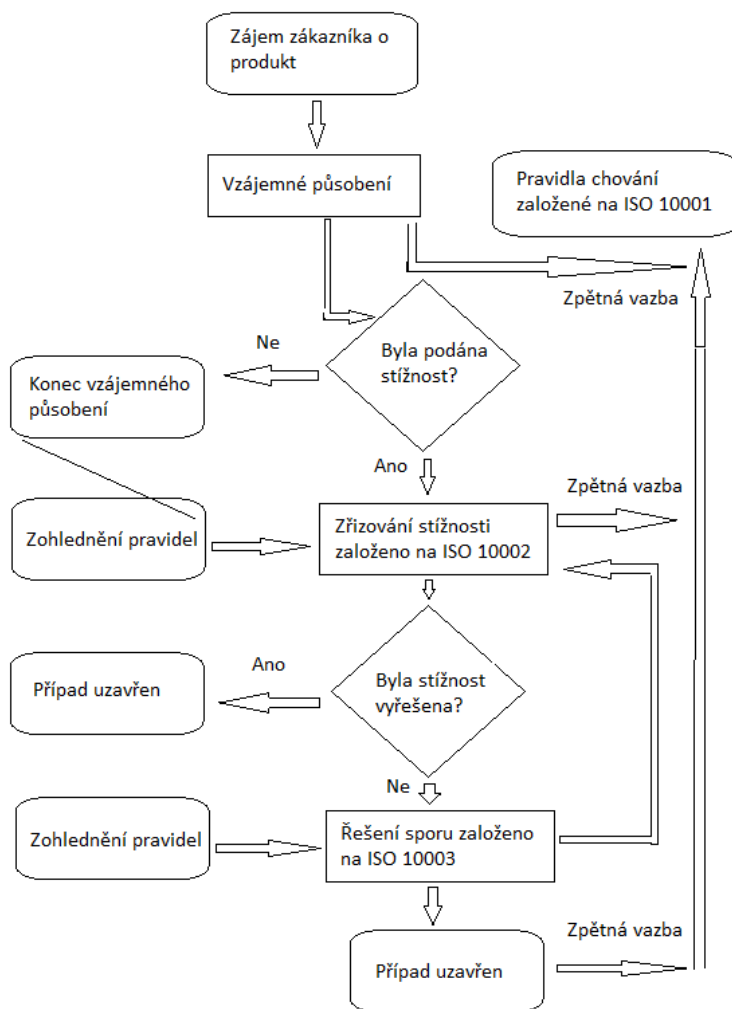
ČSN ISO 10003:2009 může být použita:

- a.) k návrhu procesu řešení sporů a rozhodnutí, kdy nabídnout řešení sporů stěžovatelům a
- b.) k výběru poskytovatele řešení sporů

³² ČSN ISO 10003:2009 – Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace

5.6.1 Osnova řešení sporů

- Předávání stížnosti
- Oznámení o přijetí sporu
- Formulace odezvy organizace
- Hodnocení sporu
- Vytvoření výchozího stanoviska
- Řešení sporu
- Implementace výsledku řešení
- Uzavření případu



Obr. 1 - Vztah norem ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003³³

³³ ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací

6 Shrnutí poznatků teoretické části

Uplatňování norem ISO se tedy týká všech fází výrobního procesu organizace, přičemž v obsahu norem jsou vyjádřeny požadavky na to, jaký má být komplexní systém zajištění kvality.

Bylo zjištěno, že systém řízení kvality zkoumá nejen samotnou výrobu produktu, tedy proces primárně pouze výroby výstupního produktu, ale také proces jeho objednání, evidence a dodávání, přičemž současně také zároveň pamatuje velmi podrobně také na systém a způsob reklamace výrobku a případně také stížnosti odběratelů či dalších zúčastněných osob.

V rámci systému řízení kvality je jasně definováno, jak má na jednotlivých úrovních organizace probíhat komunikace a kooperace.

Významné je, že v rámci těchto norem je dáno zejména to, jak má probíhat komunikace v případě uplatnění reklamace a stížnosti ze strany odběratelů či dalších kooperujících subjektů.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Informace o firmě

Již zmíněná společnost TORO TECH s.r.o. je zapsaná v obchodním rejstříku pod identifikačním číslem 27990044, se zapsanými činnostmi kovoobrábění a zprostředkování obchodu a služeb.

Byla založena v září roku 2007 a sídlí v Plzni v ulici Lipová 1127, PSČ 301 00. Mezi hlavní činnosti patří obrábění, svařování, dělení materiálu a výroba přesných výpalků. Společnost deklaruje, že klade velký důraz na rozvoj ve svém oboru a péči o zákazníka.

Navenek společnost slibuje zákazníkům uspokojení jejich potřeby a požadavků a to především prostřednictvím rychlých dodacích termínů, slušného vystupování, individuálního přístupu ke každému zákazníkovi, kompletní zakázkové výroby od vytvoření technologie až po kompletní výrobek s povrchovou úpravou a odvozu výrobků k zákazníkovi.

Společnost zaměstnává cca 40 zaměstnanců, z toho 20 pracuje ve výrobě a cca 20 v ostatních profesích (obchodní oddělení, administrativně-účetní pozice, skladování, údržba a úklid).

Společnost využívá při zpracování produktů moderních technologií, a to laserový pálicí stroj TRUMPF TruLaser 3030, ohraňovací lis TRUMPF TruBend 3120, pálicí stroj plazma / acetylen od společnosti ESAB.

Dodací termíny společnosti jsou stanoveny na 5-10 dnů.

8 Výzkum skutečného postupu reklamačního řízení

Společnost SELLEPILSEN s.r.o. si u jmenovaného dodavatele objednala výpalky z plechu v požadovaných vlastnostech. Vlastnosti plechů jsou deklarovány označením jednotlivých výpalků plechů. Objem objednávky činil 100 ks požadovaných plechů.

8.1 Zjištěné skutečnosti v rámci podkladů k reklamaci

Objem plechů byl dodán společností v požadované dodací lhůtě a v požadovaném množství.

Při přijetí objednávky společností SELLE PILSEN s.r.o. a při následném přebírání jednotlivých plechů byly zjištěny nesrovnalosti, který vycházely ze zjištění, že některé plechy svým označením neodpovídaly deklarovanému parametru a tedy zaslané objednavce. Naopak u některých plechů naprosto chybělo označení, ze kterého by bylo možno zjistit a ověřit, zda tyto požadované parametry splňují či nikoliv.

Společnost SELLE PILSEN s.r.o. tedy okamžitě po tomto zjištění, a to tedy po uplynutí 5 dnů od faktického dodání zboží uplatnila reklamaci v tom smyslu, že dodané zboží je v rozporu s podanou a učiněnou objednávkou.

Veškeré informace týkající se možnosti uplatnění reklamace získala firma SELLE PILSEN s.r.o. v listinných podkladech týkajících se dodacích a reklamačních podmínek a také na CD, aby měla tyto podmínky v elektronické podobě. V těchto podmínkách jsou shrnuty postupy možného uplatnění reklamace, způsoby, kterými lze reklamaci uplatnit, nutné související informace o společnosti, dále jsou zde uvedeny lhůty související s jednotlivými etapami stížností a také skutečnost, jaké možnosti lze v rámci sjednávání nápravy může stěžovatel zvolit a jakým způsobem může získat zpětné informace o jím podané reklamaci.

Dále byly této firmě poskytnuty veškeré informace v rámci osobního hovoru po telefonu a současně došlo také přímo k osobnímu jednání pracovníků obchodních oddělení obou zainteresovaných firem (tedy firmy TORO TECH s.r.o i firmy SELLE PILSEN s.r.o.).

O telefonickém hovoru, stejně tak o obsahu ústního jednání byl pořízen interní záznam, který byl uložen jak v listinné podobě na obchodním oddělení, tak v elektronické podobě v databázi. Obsah jednání byl neprodleně sdělen managementům obou zainteresovaných firem.

Vzhledem k absenci označení plechů nebylo možno jakkoliv zjistit, jaké množství plechů je v rozporu s požadovanou kvalitou výrobku a proto byla reklamace uplatněna

na celou dodávku plechů o objemu 100 ks. Dá se konstatovat, že tento objem dodávky byl pro dodávající společnost poměrně zásadní.

Uplatněním reklamace u společnosti bylo neprodleně zahájeno reklamační řízení, které probíhalo hned v několika rovinách. Jak již vyplynulo výše, jednání probíhala v osobní rovině, reklamační protokol byl zaslán elektronicky a byl doplněn údaji pořízenými v rámci ústního jednání. Reklamace byla zaznamenána do databáze a opatřena PID kódem, kterým se ve společnosti registrují došlé písemnosti v tzv. spisové službě. K reklamaci byly zaznamenány všechny podpůrné zjištěné informace a byl předpřipraven také materiál týkající se informací o finančním souhrnu objednávek společnosti SELLE PILSEN s.r.o. u společnosti TORO TECH s.r.o. za posledních 12 měsíců a dále také prvotní finanční analýza pro jednotlivé možnosti řešení problému ve vztahu ke společnosti TORO TECH s.r.o.

Jednotlivá řešení situace byla popsána také vzhledem k složitosti jejich řešení.

Následně byl také vytvořen přehled možných rizik, vyplývajících pro společnost TORO TECH s.r.o. z případného omezení či ukončení obchodních vztahů společnosti SELLE PILSEN s.r.o. se společností TORO TECH s.r.o.

V rámci ústního jednání bylo sděleno opakovaně i to, co obdržela společnost SELLE PILSEN s.r.o. v obchodních podmínkách, a to tedy popis toho, jak bude vypadat následující proces vyřizování stížnosti a jaké jsou předpokládané lhůty.

Následně v rámci ústního jednání byly shrnuty možnosti řešení, přičemž v první úrovni jednání bylo dohodnuto, že v dané věci bude nejefektivnější, pokud proběhne jednání za účasti vrcholových managementů zainteresovaných firem, neboť případ byl ohodnocen jako závažný a okamžité řešení jako nezbytné.

8.1.1 Hledání příčin vedoucích k neshodě dodávaného výrobku

Chybějící označení plechů vedlo dodávající společnost (tedy společnost TORO TECH s.r.o.) ke zjištění, že nebylo dosaženo deklarované kvality v označení dodaného zboží, a to v důsledku pochybení pracovníků ve výrobě. Bylo tedy započato se zkoumáním toho, na které úrovni a ve které fázi procesu došlo k pochybení.

Obratem bylo zjištěno, že došlo k personálnímu výpadku na pozici vedoucího výroby, a to z důvodu jeho nemoci, přičemž došlo k zásadnímu pochybení aktuálně zastupujícího pracovníka (tedy zástupce vedoucího výroby).

Pracovník, který v dané době vedoucího výroby zastupoval, nesprávně vyhodnotil obsah objednávky a zadal nesprávné podklady pro objednávku materiálu.

S ohledem na toto zásadní pochybení, pak došlo k řetězení chyb, které vedlo ke zpracování nesprávného výrobku a následně pak také k absenci označení jednotlivých plechů, protože pracovníkům ve výrobě nastala nejasnost mezi tím, jaká identifikace výrobku je obsažena v objednávce a jaká byla skutečná specifikace realizované dodávky. Zřejmě proto tedy realizovaná zakázka zůstala bez označení.

Vzhledem k personálním problémům na pozici vedoucího výroby tedy došlo k tomu, že jednotlivé plechy nebyly nakonec označeny vůbec a ve výrobě se v této záležitosti čekalo na zjištění podrobnějších informací o tom, co mělo být skutečně dodáno.

Nutno podotknout, že v této fázi probíhala naprosto nedostatečně komunikace mezi jednotlivými pracovníky výrobního oddělení, neboť kontrola správnosti vypalovaných plechů je ve společnosti delegována na pozici vedoucího výroby, kdy na jeho absenci na pracovišti nedokázali ostatní pracovníci adekvátně reagovat a kooperovat tak, aby kompetence a povinnosti spadající vedoucímu výroby byly dočasně převzaty jinými pracovníky.

Bohužel, výrobní pracovníci již dále nepředali informaci o uvedených faktických rozporech odbytáři, který celkovou dodávku realizoval, proto problém nebyl v konečném důsledku vůbec řešen a přítomní pracovníci jej dočasně nechali svým způsobem „sublimovat“ tím, že vzniklé rozpory neřešili.

Nesprávný skutkový stav nebyl zjištěn včas, neboť z důvodu dodržení termínu dodávky došlo k tomu, že zboží bylo ze skladu vydáno bez překontrolování označení, byl vystaven dodací list a objednávka byla bez dalšího realizována směrem k odběrateli.

Následně tedy byla uplatněna reklamace, při jejímž podání byly oprávněně reklamované nedostatky odhaleny.

8.1.2 Posouzení reklamace

Reklamace byla společností TORO TECH s.r.o. následně posouzena jako velmi oprávněná. Bylo totiž zjištěno, že byl v počtu 81 ks plechů chybně dodán materiál S235JR+AR, a to místo materiálu S355J2+N, přičemž pochybení bylo jednoznačně na straně dodavatele, tedy společnosti TORO TECH s.r.o.

Zkoumáním bylo zjištěno, že při vyřízení reklamace bylo postupováno dle interních norem společnosti a dále podle platných legislativních procesů. Chyba nastala při vyřízení objednávky, a to bohužel opakovaně, protože řetězení chyb mohla zamezit kontrola zásilky bezprostředně před jejím dodáním.

Logicky lze však konstatovat, že ani zjištěním chyby v této fázi by nebylo pravděpodobně v silách společnosti, aby bylo dodáno v řádném termínu správné zboží. Důvodem je skutečnost, že společnost nedodává výrobky, které má standardně naskladněny a tudíž není schopna je neprodleně vyskladnit a objednávku okamžitě nahradit.

8.1.3 Hodnocení rizik a složitosti řešení

V rámci posouzení objednávky bylo zjištěno, že dodávka celkem 100 ks plechů je pro obě strany natolik významná, že pro obě zainteresované společnosti bylo nejefektivnější, dojít ke vzájemné dohodě a vzájemné akceptaci úpravy obchodních podmínek.

Vzhledem k významnosti celé věci, byly kompetence za řešení celého případu na straně obou zainteresovaných firem delegovány na vrcholový management, který kooperoval s obchodním oddělením a vycházel (tedy konkrétně ve firmě TORO TECH s.r.o.) z připravených podkladů a analýz. Toto řešení bylo zvoleno jako nejvýhodnější a nejstrategičtější i z toho důvodu, že se logicky očekávala možnost finančních kompenzací, o nichž v této rovině mohl rozhodnout pouze a jen vrcholový management.

Po bilancování a vzájemných jednáních bylo zjištěno, že společnost TORO TECH s.r.o. by byla ve své činnosti ekonomicky oslabena, pokud by musela dostát dodacím a reklamačním podmínkám a nahradit celou dodávku 100 ks plechů. V době realizace této záležitosti totiž neměla pro zpracování této komodity žádného jiného odběratele.

Společnost SELLE PILSEN s.r.o. by zase byla ohrožena na své pověsti a dobrém jménu z toho důvodu, že by nedodala včas výrobky z komodity objednané u firmy TORO TECH s.r.o.

Proto bylo zajištěno na náklady firmy TORO TECH s.r.o. neprodlené posouzení ve zkušebním ústavu (v rámci testování kvality a posuzování shody), a to toho, zda jsou dodávané plechy vhodné pro konkrétní výrobní záměr společnosti SELLE PILSEN s.r.o.

Je totiž logické, že výrobky musí splnit specifické technické požadavky, kdy toto je dokládáno posouzením shody vlastností výrobku.

Bylo zjištěno, že ze 100 ks dodaných plechů neodpovídá kvalitativně 19 ks plechů, což byla samozřejmě zcela méně zatěžující situace pro obě zainteresované společnosti.

8.1.4 Vydání rozhodnutí o reklamaci

S ohledem na dlouhodobější ekonomické vazby a důvěru mezi společnostmi a také s ohledem na určitou výhodnost akceptace dohody o reklamaci, firma SELLE PILSEN s.r.o. po dohodě se svým odběratelem, odebrala 81 ks plechů ke zpracování. V rámci této akceptace jí byla poskytnuta sleva na dopravu materiálu.

U zbylých 19 ks plechů se společnost TORO TECH s.r.o. bezodkladně snažila najít jiného odběratele, s tím, že neprodleně zajistila novou dodávku chybějících 19 ks plechů pro společnost SELLE PILSEN s.r.o.

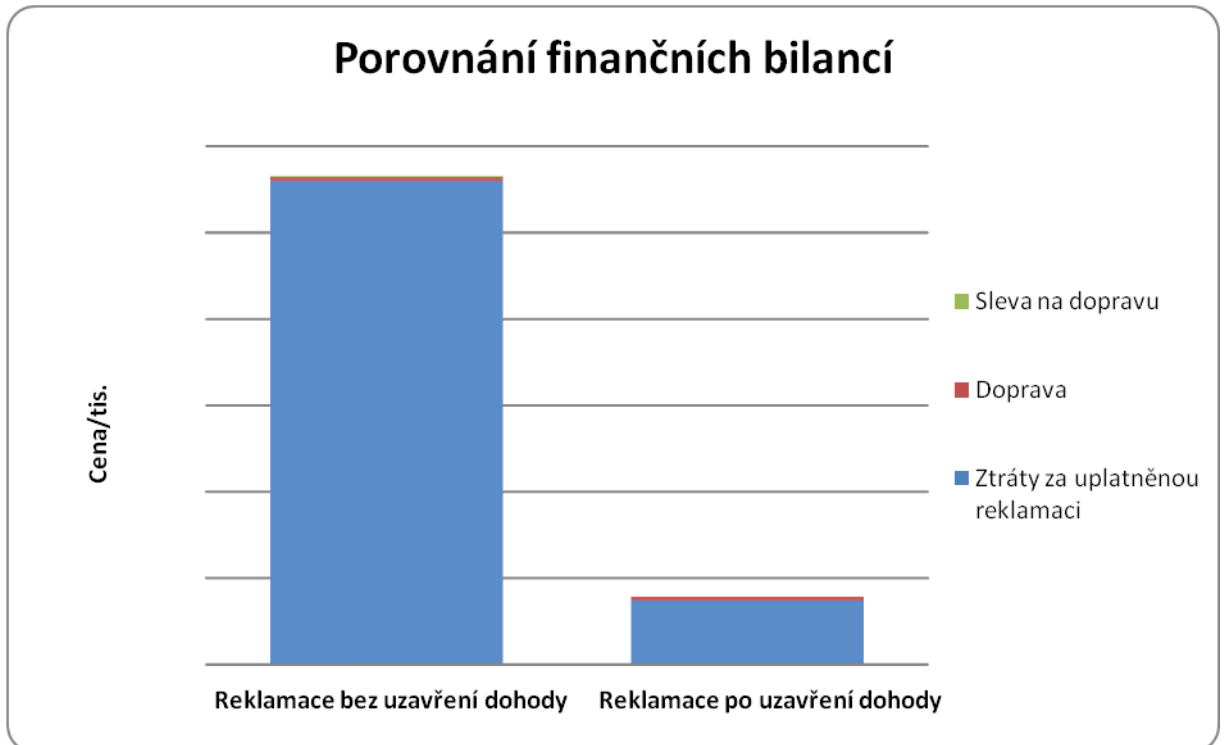
Je zřejmé, že průběh reklamačního řízení byl méně formální, než by se to z popsanych norem ČSN ISO řady 10000 očekávalo.

8.1.5 Dopad reklamačního řízení na společnost TORO TECH s.r.o.

Je nutno konstatovat, že i neplánovaná nadstandardní výroba nových 19 ks plechů byla pro společnost TORO TECH s.r.o. neplánovanou a ekonomicky neočekávanou záležitostí a nezbylo, než čerpat z části rezervní prostředky, které měla k dispozici na kontokorentním účtu.

Pro společnost TORO TECH s.r.o. celá situace znamenala nutnost provedení posouzení dostatečného a odborného personálního zajištění a dále také posouzení efektivity a funkčnosti vnitřních komunikačních a kooperačních mechanismů.

8.1.6 Porovnání finanční rentability při uzavření dohody o reklamaci



Graf: 1 – Porovnání finančních bilancí

9 Analýza řešení neshody ve společnosti

9.1 Popis postupu pro řízení o neshodě

Pro řízení v případě neshody výrobků má společnost vypracován přesný postup.

Tento postup je stanoven ve vnitropodnikové směrnici pro řízení neshody, která danou problematiku upravuje. Její základní charakteristikou je:

- zajištění odpovědnosti za přijetí oznámení o neshodě výrobků
- zajištění odpovědnosti při zjištění přezkoumání neshody výrobků
- zajištění odpovědnosti při vypořádání neshody výrobků

Společnost svými vnitřními dokumenty deklaruje, že systém, v rámci kterého je řízena neshoda, je vázán ve svém důsledku na nápravná a preventivní opatření.

9.2 Definice neshody výrobku ve společnosti

Společnost v rámci svých dokumentů definuje pojem neshoda výrobku, kdy je tedy tímto myšleno, že se jedná o situaci, kdy společnost při dodávce nedostojí specifikaci požadovaného výrobku nebo služby či obvyklému očekávání pro daný typ výrobku.

Jedná se o situaci, kdy se odchyluje jeden či více charakteristických, a pro výrobek ze strany společnosti garantovaných požadavků na výrobek, respektive tedy na shodu výrobku.

Neshoda je dle společnosti definována tehdy, když:

- Při dodávce výrobku je zcela zřejmě poškozen obal, či je při předávání výrobek bez obalu, a to tak, že v důsledku zavinění dodavatele došlo k poškození výrobku
- Existuje nesoulad v počtu dodávaných výrobků či nesoulad v druhu dodávaného výrobku
- Existuje neshoda v termínu dodání zákazníkovi
- Existuje neshoda v deklarovaných podkladech k výrobku (dokumentace k výrobku, uvedení složení, šarže, rozměry atd.)
- Existuje neshoda v deklarovaných souvisejících službách (deklarovaná přeprava, slibované dodatečné specifické opracování či deklarované zakomponování výrobku do jiné dodávky atd.)

Samozřejmě, že neshoda může být zjištěna ještě při zjištění dalších důvodů, ovšem toto je otázkou pružného reagování manažerů společnosti.

Společnost má interními předpisy stanoveno, že o neshodě musí být zpracován písemný záznam, do kterého se uvádí:

- charakter neshody
- objem dodávky, které se neshoda týká
- přesné datum dodávky, číslo dodacího listu a přesné označení pracovníka, který byl pověřen zpracováním dodávky s neshodou

V příloze dle interních pokynů u těchto dokumentů musí být reklamační protokol.

Dále musí být dle interních norem společnosti zpracován také dokument, ve kterém je uvedeno, jaký byl průběh řízení o neshodě a jaký byl jeho následek.

Současně musí být také zpracován dokument obsahující údaje o tom, jaká preventivní opatření byla společností přijata k tomu, aby k obdobné či stejné situace nenastávaly.

9.3 Úprava a kompetence pro řízení o neshodě

Společnost ve svých interních normách přesně definuje, jaké kompetence v řízení o neshodě mají jednotliví pracovníci:

Ředitelé

Veškerá nápravná opatření a současně také veškerá preventivní opatření plynoucí z řízení o neshodě jsou nejprve v kompetenci ředitelů společnosti rovnou měrou (obchodní a výrobní ředitel)

Vedoucí obchodního oddělení

Vedoucí obchodního oddělení má kompetenci k řešení řízení o neshodě ve smyslu zjištění příčin a současně navrhuje ředitelům nápravná opatření a preventivní opatření a zpracovává veškeré podklady o problému, analyzuje ji a zajišťuje související dokumentaci.

Na základě rozhodnutí se pak podílí na realizaci nápravných opatření.

Vedoucí výrobního oddělení

Vedoucí výrobního oddělení má v kompetenci identifikaci neshodného produktu, na základě rozhodnutí ředitelů se podílí v rámci výroby na odstranění neshody, a v rámci výroby kontroluje plnění nápravných opatření.

Pracovník obchodního oddělení se specializací na reklamace

Pracovník, který v obchodním oddělení přijímá reklamace, odpovídá ve společnosti za to, že je neshoda řádně přijata, a odpovídá za kontrolu toho, že veškeré podklady o neshodě byly dány k vyřízení dalším kompetentním osobám.

Při hodnocení konkrétního neshodného výrobku je vždy postupováno s ohledem na to, jaké znaky neshody „neshodný“ výrobek skutečně nese.

9.3.1 Povinnosti pracovníků a vedení záznamů do servisních knih

Ve společnosti je interně deklarováno, že pokud jakýkoliv pracovník během své činnosti zjistí znak neshody výrobku, má povinnost neprodleně oznámit toto zjištění svému přímo nadřízenému pracovníkovi s tím, že provede okamžitě záznam do servisní knihy. Každé oddělení má servisní knihu i dispozici v on-line programu společnosti s tím, že každý údaj je zálohován a zobrazuje se v hierarchii všech vedoucích pracovníků ve společnosti. Každý záznam ve společnosti je avizován.

9.4 Náprava neshody či pozastavení dodávky

Dle kompetencí jednotlivých pracovníků je nutno z jejich pozice a s ohledem na typ neshody zajistit, aby neshoda po jejím zdokumentování (včetně fotografie) byla v bezprostředním čase odstraněna, případně dojde k okamžitému pozastavení dodávky tak, aby nevznikaly další škody.

9.4.1 Odstranění neshody v běžném pracovním provozu

Pokud je možno neshodu odstranit v normálním běžném pracovním provozu, kdy je neshoda napravena bez průtahů a vzniku souvisejících nákladů nepřevyšujících 1000 Kč, je možné, aby tak zodpovědní pracovníci podílející se v době zjištění neshody na realizaci dodávky, odstranili tuto neshodu bezprostředně sami.

9.4.2 Odstranění neshody jiným způsobem (mimo běžný pracovní provoz)

Není-li možné bez problémů neshodu vyřešit v běžném pracovním procesu, rozhodne vždy jednotlivý kompetentní vedoucí pracovník o zhojení situace neshody.

Nadřízený kompetentní pracovník je povinen bez prodlení zpracovat relevantní dokumentaci neshody a v případě zjištěné neshody musí postupovat dle interních pokynů tak, že:

Buďto neprodleně zastaví práci na zakázce (hrozí-li organizaci vznik hmotné škody či například by mohlo dojít k ohrožení pracovníků) a podle svých kompetencí buďto

oznámí škodu nadřiznému anebo v rámci svých kompetencí rozhodne o odstranění neshody.

Přerušení práce musí být okamžitě oznámeno dle kompetencí pracovníků ředitelům společnosti. Obnovení práce je možné na pokyn ředitelů společnosti, případně prostřednictvím vedoucího výroby společnosti. Logicky je z toho vyjmut postup, kdy je nařízeno přerušení práce ze strany vedoucího výroby či ředitelů.

9.4.3 Řešení neshody v případě, že neshoda vznikla z důvodu nesprávného označení výrobku či v případě absence označení výrobku

V daném případě je nutno vždy informovat vedoucího výroby a výrobního ředitele a také vedoucího obchodního oddělení, a to naprosto neprodleně proto, aby se zabránilo škodám, které by s nesprávným označením mohly vzniknout. Současně se vždy okamžitě informuje také vedoucí skladu, aby nedošlo k nesprávnému naskladnění.

Ve společnosti existuje normami deklarovaná povinnost, aby byly nesprávně označené výrobky, či výrobky bez označení okamžitě výrazně označeny tak, aby nedošlo k dalším záměnám. O tomto se vždy provede záznam do servisní knihy, v případě nutnosti uložení do skladu se tyto výrobky ukládají na vyhrazené místo.

O zhojení neshody rozhodne vždy výrobní ředitel, v součinnosti s vedoucím výroby. Rozhodováno je v souvislosti se složitostí specifikace výrobku, a to buď vlastními silami společnosti (na základě odborných znalostí, kterými pracovníci disponují), nebo na základě provedení zkušebních testů a ověření vlastností a parametrů nezávislým zkušebním ústavem.

Společnost deklaruje, že se v daném případě vždy zjišťuje, zda se nejedná o opakovaný výskyt problému a zda problém nemohl proniknout do dalších částí procesu organizace.

9.5 Způsob vypořádání neshodného výrobku

Podle povahy a rozsahu neshody výrobku je postupováno tak, že:

- je provedena reklamace u primárního dodavatele (jedná-li se o výrobek, který byl dodán jiným dodavatelem a byl pouze předmětem dalšího dodání

konečnému zákazníkovi, kdy jsou tedy výrobky zcela vráceny od konečného zákazníka,

- po dohodě s odběratelem je dojednáno poskytnutím slevy a dodávka je realizována se slevou,
- s ohledem na možnosti a typ neshody se provede další opracování výrobku,
- je provedeno přeřazení výrobku do jiné specifikační skupiny (nesprávně deklarovaný plech se přesune do skupiny dle faktických parametrů) a výrobek je dodán v rámci další objednávky k jiné šarži,
- dodávka výrobku je ze strany dodavatele zcela vrácena na náklady společnosti.

U společnosti je deklarováno, že je-li dodán v rámci dodávek pro zpracování produkt, který není ve shodě s požadavkem, tak dojde okamžitě k jeho vyjmutí z produktů procesu realizace a výrobním ředitelem bude určen způsob jeho další realizace nebo u neshodného produktu bude rozhodnuto o vrácení.

Související dokumentace společnosti ve vazbě na reklamaci:

- Deklarované všeobecné obchodní podmínky, které jsou součástí nabídky výrobků
- Záruční servis
- Servisní knihy a servisní listy
- Reklamační protokoly
- Evidence neshod
- Evidence náprav a preventivních opatření

10 Shrnutí poznatků praktické části

Na základě provedeného zkoumání lze konstatovat, že ve vztahu k řízení kvality jsou ve firmách, které na dodržování a uplatnění systému kvality dbají, zaběhnuté určité automatizované a formální postupy v realizaci svých činností.

V podstatě i normy, které s dodržováním systému kvality souvisí, působí přehledně tak, že se laik zdráhá uvěřit tomu, že by v takovém systému mohlo dojít k tak zásadnímu pochybení při dodání, jak tomu bylo u firmy TORO TECH s.r.o.

K takovým situacím totiž většinou dochází jen při kolapsu či výpadku výrobního zařízení, či z důvodu nějakého zásadního výrobního problému nebo omezení.

Při zkoumání jsem si uvědomil, že i sebedetailněji propracovaný systém stojí na lidech, kteří nejsou schopni vždy fungovat se „strojovou“ přesností a s maximálním soustředěním.

Ve firmě TORO TECH s.r.o. se totiž ukázalo právě to, že i nemoc jednoho člověka může pod tíhou „šibeničních termínů dodávek“, neustálého řešení nečekaných situací nebo neplánovaných absencí podstatných atributů pro výrobu a dodání (materiál, doprava atd.) znamenat způsobení závažné chyby, která může mít při svém řetězení (právě pod vlivem výše uvedených důvodů) pro firmu až ohrožující následky.

Po provedeném výzkumu mám za to, že normy jsou propracované, ale dosti obecné. V praxi mohou nastat situace, kdy důsledné dodržování norem by mohlo být méně efektivní a v konečném důsledku pro firmu nákladnější, než řešení záležitosti například oboustrannou dohodou.

Mnoho firem, stejně tak firma TORO TECH s.r.o. se totiž potýká s tím, aby jim byly včas hrazeny závazky od odběratelů, často po dlouhodobém vymáhání pohledávek objednáva pro ně důležité zásoby na poslední chvíli a proto ne tak finančně výhodně, jak by sama potřebovala. Zcela shodné je to také s následným zajišťováním dopravy, kdy se do poslední chvíle čeká na možnosti levnějšího dopravce či určitého způsobu vytížení dopravy tak, aby byl pro společnost získán nějaký finanční efekt.

Mimo samozřejmého uplatňování postupu dle platných norem je důležité také neopomíjet význam pracovníků, kteří jsou schopni efektivně vyhodnocovat rizika, stanovovat priority, rychle se rozhodovat, nést za svá rozhodnutí zodpovědnost a v neposlední řadě umět rychle tato rozhodnutí realizovat v praxi.

Cíl bakalářské práce byl tedy splněn a vzhledem k výsledkům zmíněného výzkumu bylo společnosti TORO TECH s.r.o. navrženo provést:

- Proškolení zaměstnanců
- Posouzení dostatečného a odborného personálního zajištění
- Posouzení efektivity vnitřních komunikačních a kooperačních mechanismů

S odstupem času by bylo vhodné ověřit funkčnost nápravných opatření této záležitosti.

Závěr

Zavedení standardizovaných procesů a postupů v rámci všech fází procesu výroby a také následné péče o zákazníka je významný nástroj k dosažení vyšší finanční i časové efektivity při výrobě, celkové optimalizace a zvyšování celkové kvality procesů organizace.

Jak vyplynulo ze zkoumání obsahu norem, je zcela zřejmé, že jejich zavedení pro společnost znamená, respektive by mělo znamenat, že v rámci aplikace „jedné normy“ budou do celého procesu řízení současně a efektivně zaváděny poznatky současně z více oborů s využitím strategických poznatků.

Ve firmě totiž aplikace normy nesouvisí pouze s konkrétní aplikací poznatků a znalostí z technologie, ale aplikace normy a postup firmy při jejím uplatnění souvisí velmi úzce také s poznatky ze statistiky, marketingu, komunikace, skladování, expedice a logistiky, vyjednávací strategie s klientem atd.

Z mého pohledu normy úplně nepostihují právě nestandardní situace, které poměrně zásadně mohou ovlivnit fungování společnosti či splnění určité fáze vytyčeného úkolu, a to tedy zejména uspokojení potřeby zákazníka.

Probíhající procesy ve společnostech mají dle provedeného zkoumání složitější strukturu, než aby na ně bylo možno normu aplikovat bez toho, že by nebylo potřeba počítat s negativními situacemi, které přes integraci normy mohou nastat.

Takové negativní situace spočívají v selhání lidského faktoru a také v řetězení z toho vyplývajících pochybení, dále také z nutnosti řešit situace v mezních a velmi zkrácených termínech. Těmi jsou například situace vznikající z nedostatku volných finančních prostředků v důsledku druhotné platební neschopnosti. Není žádným tajemstvím, že mnohé firmy v dnešní době bojují s aktuálním nedostatkem finančních prostředků z důvodu platební neschopnosti nebo dokonce někdy i „neochoty“. V řadě firem to pak vypadá tak, že upomínají dlužníky, čekají na peníze a na poslední chvíli pak zajišťují dodávky či dopravu a mnohdy už nemohou postupovat podle určitých norem, protože prostě musí improvizovat.

Zkoumaná firma byla příkladem toho, že i ve standardizovaném systému může selhat lidský faktor a pokud jsou okolnosti podpořeny selháním v komunikaci a kooperaci, může dojít k takovému řetězení chyb, které mohou mít i přes běžné uplatňování standardů poměrně fatální důsledky, právě například v chybných a nedostatečných dodávkách.

V běžné praxi tedy pak mohou nastat víceméně v jistém slova smyslu neformální podoby řešení reklamací, protože i přes implementaci norem, zůstává obchodní styk stále určitou podobou vztahů a vazeb mezi lidmi i celými organizacemi, které v rámci svých interakcí uzavírají takové dohody, které jsou pro ně prospěšné, výhodné a v konečném důsledku efektivní pro všechny zúčastněné strany.

Výsledkem toho tedy je, že uplatňování norem a postupů v rámci jednotlivých fází je z odborného pohledu velmi přínosné a efektivní, je ovšem potřeba předpokládat v mnohých případech mírné odchylky od „předepsaných“ postupů, což však může být spíše přínosem, nežli negativem. Stále totiž platí, že lidské jednání a kooperace je mnohdy nad „psanou normu“.

Literatura

1. BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 9788086929750.
2. ELIÁŠ, Karel. Občanské právo pro každého: pohledem (nejen) tvůrců nového občanského zákoníku. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7478-013-4.
3. HNÁTEK, Jan. Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi. Praha: Český normalizační institut, 2001, 116 s. ISBN 8072830511.
4. HRUDKA, Otakar a Jiří ZAJÍC. ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání: komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001 : systémy managementu jakosti. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, 114 s. ISBN 80-728-3173-9,
5. HUTYRA, Milan. Management jakosti. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. ISBN 978-80-248-1484-1.
6. KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. Marketing I: legislativa, systémy, metody, praxe. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 127 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7318-698-2.
7. NENADÁL, a kol. – Moderní systémy řízení jakosti, II.vydání, Management Press, Praha 2005,ISBN:80-7261-071-6
8. NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
9. TOMEK, Gustav. Řízení výroby. 2., rozš. a dopl. vydání. Praha: GradaPublishing, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.
10. VEBER, Jaromír. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 358 s., viii s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-726-1146-1.

Normy

1. Občanský zákoník
2. ČSN EN ISO 9001: 2009 - Systémy managementu kvality - Požadavky
3. ČSN ISO 10001:2008 - Management kvality – spokojenost zákazníka – směrnice pro pravidla chování organizace
4. ČSN ISO 10002:2005 - Management jakosti – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizaci
5. ČSN ISO 10003:2009 - Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace

Internetové odkazy

1. <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>
ke dni 16. 6. 2014
2. <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>
ke dni 17. 6. 2014
3. <https://managementmania.com/cs/total-quality-management> ke dni 21.9.2014
4. <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model> ke dni 21.9.2014
5. <http://www.versasys.cz/cz/reseni/qms-systemy-managementu-kvality.html> ke dni 21. 11. 2014

Seznam obrázků

Obr. 1 - Vztah norem ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003	25
--	----

Seznam tabulek

Tab. 1 – Základní principy normy ISO 10001:2008.....	22
--	----

Seznam grafů

Graf 1 – Porovnání finančních bilancí.....	33
--	----