Optimalizace systému managementu jakosti ve společnosti HN Logistic Systems s.r.o.

Petra Pochylá

Bakalářská práce
2007

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Petra POCHYLÁ**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Téma práce:	**Optimalizace systému managementu jakosti ve společnosti HN Logistic Systems, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. **Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se systému managementu jakosti.**
2. **Analyzujte současný stav a zhodnoťte přednosti a nedostatky implementovaného systému ISO 9001:2000 ve společnosti HN Logistic Systems, s. r. o.**
3. **Na základě provedené analýzy zpracujte návrh ke zdokonalení systému managementu jakosti ve společnosti HN Logistic Systems, s. r. o.**

Rozsah práce:	**cca 40 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-054-6
[2] NENADÁL, J. Moderní systémy řízení jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6
[3] FIALA, A. Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2001. Praha: Verlag Dashofer, 2000. ISBN 80-86229-19-X
[4] ROSA, Z. a spol. Uplatnění požadavků normy ISO 9000:2001. Praha: Český normalizační institut, 2001. ISBN 80-7283-051-1
[5] PISKÁČEK, B. a spol. Řízení jakosti. Praha: ČVUT, 2001. ISBN 80-01-02276-5
[6] VEBER, J. Management kvality a environmentu. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0289-5

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Jiří Svoboda** Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání bakalářské práce:	**12. března 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**18. května 2007**

Ve Zlíně dne 1. března 2007

L.S.

doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan

doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této práce je prověření funkčnosti již zavedeného systému managementu jakosti ve společnosti HN Logistic Systems s.r.o., odhalení nedostatků a doporučení vhodných následných kroků vedoucích k optimalizaci implementovaného systému.

Teoretická část se vyvíjí sestupně od obecného významu jakosti, přes vysvětlení systému řízení jakosti, až k řízení jakosti dle norem ISO 9000. Normami ISO 9000 se zabývá pouze povrchně a podstatný podíl teoretické části se opírá pouze o normu ČSN EN ISO 9001:2001, již rozvádí detailněji.

V praktické části je nastíněn charakter společnosti a dále následují vlastní šetření v podobě dotazování, skutečného interního i certifikačního auditu, zkoumání a pozorování. Závěr praktické části přináší výsledné návrhy a doporučení společnosti.

Klíčová slova: systém managementu jakosti, implementace, norma ČSN EN ISO 9001:2001, audit

ABSTRACT

The aim of this bachelor is to crosscheck functionality of implemented quality management system in HN Logistic Systems s.r.o. company, detection of deficiencies and recommendation of suitable following steps destined to optimalization of the implemented system.

The theory part grows up in descending order from common sense of quality, through explanation of quality management system to the quality management in accordance to the norms ISO 9000. The part deals by the norms ISO 9000 superficially only and the main portion relies on the norm ČSN EN ISO 9001:2001, which construes more in detail.

In practical part is described the company character and follow own investigations in form of interrogating, real internal and certification audit, research and observation. The end of the practical portion brings final proposals and recommendations to the company.

Keywords: quality management system, implementation, norm ČSN EN ISO 9001:2001, audit

Poděkování patří především panu Ing. Jiřímu Svobodovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady, vhodná doporučení i výborný přístup a vynaložený čas.

Za spolupráci děkuji také kolegům ze společnosti HN Logistic Systems s.r.o., zvlástě pak představiteli managementu kvality, panu Radkovi Masákovi, za ochotu a zasvěcení do problematiky probíhajících procesů v tomto podniku a poskytnutí potřebných materiálů.

Velkým přínosem se stal Ing. Jozef Šíma, představitel společnosti SKQS Žilina, který ve společnosti provedl certifikační audit a umožnil mi doplnění informací za účelem lepšího pochopení funkce QMS.

Motto:

„Nemusíte dělat nic. Přežití není povinné.“

W.E. Deming

OBSAH

ÚVOD **8**
TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 POJEM JAKOST A JEJÍ VÝZNAM **10**
1.1 ZAŘAZENÍ JAKOSTI 10
1.2 OBLAST PŮSOBNOSTI JAKOSTI 11
1.3 JAKOST A JEJÍ HISTORIE 12
2 SYSTÉMY MANAGEMENTU JAKOSTI **14**
2.1 ZÁKLADNÍ KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI 14
2.1.1 Management jakosti podle norem ISO 9000 15
2.1.2 Struktura a účel norem ISO řady 9000 16
2.1.3 Systém kvality podle normy ISO 9001:2000 17
2.1.4 Význam implementace systému řízení jakosti 18
3 IMPLEMENTACE QMS ISO 9001:2000 ..... **20**
3.1 POSTUP PRO ZAVEDENÍ QMS ISO 9001:2000 VE SPOLEČNOSTI 20
3.1.1 Definování strategie a cílů 21
3.1.2 Získávání informací o normě ČSN EN ISO 9001:2001 21
3.1.3 Rozhodnutí o aplikaci normy 21
3.1.4 Analýza současného stavu systému managementu 21
3.1.5 Zpracování a realizace projektu implementace QMS 22
3.1.6 Interní audity QMS 23
3.1.7 Vykonání certifikačního auditu QMS 23
3.1.8 Neustálé zlepšování QMS 23
PRAKTICKÁ ČÁST **24**
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HN LOGISTIC SYSTEMS S.R.O. **25**
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 25
4.2 PODNIKATELSKÁ ČINNOST SPOLEČNOSTI 26
4.3 IMPLEMENTACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI V HNLS 28
5 ANALÝZA SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI V HN LOGISTIC SYSTEMS **29**

5.1 ANALÝZA VZTAHU ZAMĚSTNANCŮ HNLS KE QMS ISO 9001:2000 29
5.2 PRŮZKUM QMS ISO 9001:2000 V OBCHODNÍM ÚSEKU HN LOGISTIC SYSTEMS S.R.O. 30
5.2.1 Interní audit v obchodním úseku HNLS 30
5.2.2 Recertifikační audit v obchodním úseku HNLS 32
5.2.3 Opatření k nápravě sledování spokojenosti zákazníků 33
5.2.4 Ověření vytknutých nedostatků v praxi 38
6 NÁVRHY K OPTIMALIZACI QMS V HN LOGISTIC SYSTEMS 42
6.1 NÁVRHY A DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI KVALITY VÝROBKŮ 42
6.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI KOMUNIKACE 44
6.3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI REALIZACE TERMÍNŮ DODÁNÍ 46
6.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI KVALITY DODÁVEK 47
6.5 CENOVÁ POLITIKA 47
ZÁVĚR 48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 49
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 51
SEZNAM OBRÁZKŮ 52
SEZNAM GRAFŮ 53
SEZNAM PŘÍLOH 54

ÚVOD

V dnešní době pravděpodobně nenalezneme člověka, který by neznal význam slova jakost nebo kvalita. Kvalita významně ovlivňuje život téměř každého jedince současné společnosti a ovlivňuje existenci firem a institucí, ať už si to uvědomujeme či nikoliv.

Ačkoliv pojem kvalita je skloňován již dlouhou řadu let, v poslední době se význam kvality mnohonásobně navýšil. Pryč jsou doby, kdy se kolem obchodů klikatily fronty a nabídka ani náznakem nevyvažovala tehdejší poptávku. Dnešní spotřebitel je doslova „štvancem“. Aniž by cokoliv poptával, nabídky na nejrůznější výrobky či služby se na něj valí ze všech médií nebo od přesvědčujících prodejců. Každý z nás by se dnešní nabídce jen těžko bránil. Jsme oslovováni nejrůznějšími prostředky naprosto kdekoliv a v jakoukoliv hodinu. Sledujeme reklamy večer doma v televizi, čteme bilboardy u silnic při cestě do zaměstnání, noviny v metru. Již nevybíráme z jednoho nebo dvou nabízených druhů zboží a služeb, ale máme skutečně širokou nabídku ve všech oblastech, kam sahají naše potřeby – těch jsou si výrobci velmi dobře vědomi. Tato skutečnost může být pro nás velmi příjemná, zároveň však i stresující, jelikož výběrem toho správného produktu trávíme daleko více času, jenž hraje v našem životě další významnou roli, než tomu bylo při existenci jen omezeného sortimentu. Většinou se při výběru z široké nabídky řídíme kvalitou a cenou. Cena by měla odpovídat kvalitě, avšak mnohdy tomu tak není. Kvalitní produkt splní nebo dokonce předčí očekávání spotřebitele, což obvykle můžeme zhodnotit, až při jeho použití.

Proto je tolik důležitá reklama, čehož si jsou výrobci vědomi a vysílají k nám již zmiňované signály. Současný trh je však již reklamou přesycen a spotřebitel, který zažil s dokonale prezentovaným výrobkem nejedno zklamání, často sází na osvědčený produkt. Osvědčený produkt je vždy takový, jehož kvalita danému jedinci vyhovuje a cena je pro něj úměrná.

Máme různá očekávání i finanční možnosti, proto je obvykle na trhu prostor pro několik výrobců a zprostředkovatelů. Kdo se však na trhu udrží a kdo zanikne, to je neustálý konkurenční boj každého subjektu.

Jedním z takových subjektů je i společnost HN Logistic Systems s.r.o., která je si také vědoma důležitosti kvality v dnešním životě a implementovala systém managementu jakosti ISO 9001:2000, který se stal jistou zárukou kvality a konkurenční výhodou. Zda tento systém ve zmíněné společnosti funguje a zda je možno ještě jej dále optimalizovat, zjistíme v této práci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM JAKOST A JEJÍ VÝZNAM

V novodobé historii (zhruba od začátku 20. století) měla definice jakosti řadu podob a prodělala řadu změn. Připomeňme si jen některé:

- *Jakost je vhodnost pro použití*. (Joseph M. Juran)
- *Jakost je shoda s požadavky*. (Phil Crosby)
- *Jakost je schopnost produktu uspokojit zákazníkovy požadavky*. (Norma ISO 8402 z roku 1986)

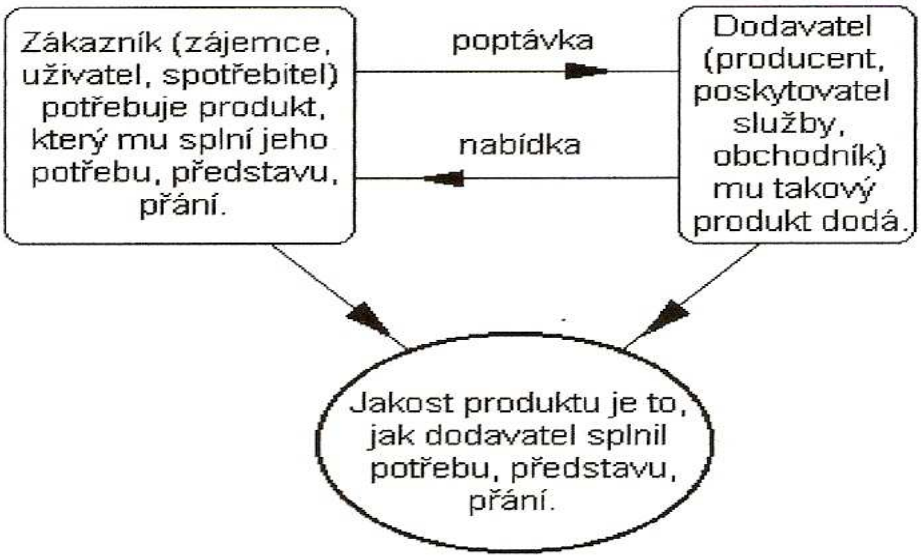
V současné době se používá definice z normy ČSN EN ISO 9001:2000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník:

Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentním znakem objektu se rozumí vlastní, vnitřní znak objektu, o jehož jakost se jedná. Norma uvádí i rovnocenné synonymum pro jakost: kvalita. [2, str. 11,12]

1.1 Zařazení jakosti

Místo, které má jakost v životě lidí, ukazuje obr. 1.1. Rozvinutí dělby práce a specializace jedinců na určité užitečné činnosti je nezbytnou podmínkou současné životní úrovně téměř všech lidí na Zemi. Každý jedinec vytváří během svého života užitečné hodnoty určitého druhu (nebo druhů), a to v množství, v objemu daleko větším než sám potřebuje. Tento přebytek pak směňuje s jinými za hodnoty jiných druhů, které oni vytvářejí a které on ke svému životu potřebuje. Ten, kdo potřebuje, je obvykle zákazník, ten kdo dodává je dodavatel. Jakost je základní vlastnost nositele dodávaných hodnot (obvykle produktu) charakterizující, zda má nositel dodávaných hodnot schopnost splnit potřebu zákazníka. Schéma ukazuje i základní charakteristiky obou stran (poptávka, nabídka); pro zákazníka a dodavatele uvádí ještě další názvy. [2, str.19]

Schéma se nemění tím, zda se začíná nabídkou nebo poptávkou, ani tím, že se tato výměna informací může i vícekrát opakovat (včetně upřesnování jakosti), než dojde k realizaci. Nemění se ani v situacích, kdy jeden dodavatel nabízí stejný produkt většímu počtu zákazníků, nebo když se jeden zákazník poptává u více potenciálních dodavatelů. [2, str. 9]



Obr. 1 – Dodavatelsko-odběratelský vztah [2]

1.2 Oblast působnosti jakosti

Většinou se o jakosti hovoří v souvislosti s produkty, tedy s tím, co dodavatel dodává zákazníkovi. Jakost se chápe jako vlastnost nebo souhrn vlastností, které produktu dávají schopnost splnit potřebu zákazníka, splnit jeho požadavky. Svou jakost však mají i jiné objekty (obecně entity); např:

- Dodávky uvnitř organizace, tedy všechno, co uvnitř organizace dodává jeden útvar druhému, jeden pracovník druhému; v souvislosti s tím se mluví o vnitřním vnitřním dodavateli a vnitřním zákazníkovi (odběrateli)
- Procesy uvnitř organizace, k nimž patří nejen výrobní procesy, ale i procesy vývoje produktů, investování, vzdělávání pracovníků, odbytu, řízení organizace aj.
- Vnější procesy, které organizace realizuje v součinnosti s jinými organizacemi

Jakost je však i vlastností subjektů, tedy jednotlivých lidí, jednotlivých útvarů či týmů v organizaci a vztahů mezi nimi. Ovšem i organizace jako celek je subjekt a má tedy svou jakost právě tak, jako mají jakost její vztahy k okolí.

Toto vše se týká nejrůznějších oborů, tedy materiální i nemateriální produkce, služeb, zdravotnictví, vzdělávání, kultury, humanitární sféry, výzkumu a vývoje, státní a veřejné správy, bezpečnostních složek atd.

Dá se to vyjádřit lapidárně: Cokoli, o čem můžeme říct, že je dobré nebo špatné, lepší nebo horší než něco jiného (srovnatelného), má svou jakost.

Při současné vědeckotechnické úrovni zajišťování potřeb lidí je zlepšování jakosti hlavním faktorem zvyšování užitečnosti a tím i hodnoty produktů a procesů.

A za nejširší pojetí jakosti se považuje jakost života, tedy toho, co k životu patří. [2, str. 10,11]

1.3 Jakost a její historie

V podstatě můžeme říci, že kvalita je známa od samotného počátku vývoje lidstva, ačkoliv operování s tímto pojmem se rozvíjí postupně. Již pravěcí lidé museli zvažovat a vybírat materiály pro výrobu svých jednoduchých nástrojů takové, které zajistily vlastnosti vyrobených nástrojů, splňující jejich požadavky. Ke zmíněnému období můžeme uvést příkladem především užití nástrojů k ulovení zvěře a obstarání obživy, postavení jednoduchých obydlí či rozdělání ohně.

Za první písemně doložený akt se považuje ustanovení z Chammurapiho zákoníku týkající se jakosti stavby i sankcí za porušení těchto ustanovení. Chammurapi byl šestým panovníkem první babylonské dynastie a panoval v letech 1792 až 1750. Ustanovení z jeho zákoníku, psaného klínovým písmem a obsahujícím 282 zákonných ustanovení, říká o jakosti stavby: „Jestliže stavitel postaví občanovi dům a ten se zřítí s tím, že usmrtí svého majitele, je nutné usmrtit i stavitele.“ [2, str. 20]

Další zprávy pochází o Féničanech, kteří rozvinuli řemeslnou výrobu na pobřeží Středozemního moře a dodávali různé výrobky do královského paláce. Výrobky přejímali královští kontroloři a nedodržení požadavků se trestalo useknutím ruky. [2, str. 20]

Definicí kvality se zabýval také asi 350 let před Kristem slavný filozof Aristotelés.

Ruský car Petr Veliký trestal v 18. století špatnou jakost děl dodávaných vojsku pokutami, vyhazovem ze zaměstnání či bitím.

Teprve v 18. století vznikly s rozvojem fyziky vhodné předpoklady pro systematickou péči o jakost. Nejdůležitější bylo měření fyzikálních veličin, poznání principu vyměnitelnosti v technických zařízeních a rozvoj metrologie.

Poté se v 19. století mohly začít rozvíjet statistické metody, problematika kvality se rozšířila po celém světě, dostala se do škol a vznikly různé instituce kvalitou se zabývající.

V dnešní moderní době, kdy člověka obklopuje rozvinutá a sofistikovaná civilizace, žije společenským životem a obývá luxusní domy, má kvalita stále rostoucí opodstatnění a v našich životech zabírá více prostoru. Kvalitou se zabýváme denně při nákupu v supermarketu, při výběru cestovní kanceláře pro naši dovolenou, při volbě vhodné školy pro naše dítě,…aniž bychom si tuto skutečnost příliš uvědomovali. Kvalita se stala významným prostředkem v konkurenčním boji firem a jednoduše můžeme říct, že stejně jak tomu bylo někdy v pravěku, i dnes souvisí s podstatou přežití.

2 SYSTÉMY MANAGEMENTU JAKOSTI

Systém managementu jakosti je způsob, jakým organizace dělá své podnikatelské činnosti, týkající se kvality. V širokém pojetí sem patří organizační struktura spolu s plánováním, s procesy, zdroji a dokumentací, kterou společnost používá, aby dosahoval svých cílů kvality, zlepšení produktů – zboží a služeb a k plnění požadavků zákazníka. [5, str. 9]

Jsou to koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost. Patří k nim všechny činnosti celého vedení organizace, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako je plánování jakosti, řízení jakosti, zajišťování jakosti a zlepšování jakosti.

Systémy managementu kvality nejsou jen pro velké podniky! Systémy managementu kvality se vyjadřují k tomu, jak jsou řízeny provozní a strategické záležitosti organizace. Lze je tedy uplatnit v organizacích všech velikostí a na všechny aspekty managementu – i takové, jako je marketing, prodej a finanční aktivity. [5, str. 9]

Úspěšné vedení a úspěšná funkce organizace vyžaduje, aby byla směřována a řízena systematickým a jasným způsobem. Úspěch může být výsledkem uplatnění a udržování takového systému managementu jakosti jehož cílem je neustálé zvyšování výkonnosti organizace, a to na základě potřeb zainteresovaných stran.

2.1 Základní koncepce managementu jakosti

V současnosti existují ve světovém měřítku tři základní koncepce managementu jakosti:

- Koncepce podnikových standardů. Vyznačuje se různými přístupy, má ovšem jeden společný znak: je náročnější na požadavky definované normami ISO řady 9000. Není východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. Dnes jsou uplatňovány tzv. ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO, předpisy QS 9000 nebo VDA 6 pro systémy jakosti dodavatelů automobilového průmyslu atd.
- Koncepce ISO (International Organization for Standardiation). Tato má univerzální charakter – je použitelná jak ve výrobních organizacích, tak v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Jsou souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách

uvedeny do života. Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování této koncepce zákazníků nemůže zaručit základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků včetně dobrých ekonomických výsledků. Celá koncepce ISO musí být chápána jen jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

- Koncepce TQM (Total Quality Management). Není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, zahrnujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Základními principy TQM jsou orientace na zákazníka, vedení lidí a týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoj a angažovanosti lidí, orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace, měřitelnost výsledků, odpovědnost vůči okolí. Většinu těchto principů převzaly normy ISO řady 9000 z roku 2000.

2.1.1 Management jakosti podle norem ISO 9000

Mezinárodní instituce pro normalizaci (ISO) vydala již v roce 1987 sadu pěti norem, které se zabývaly systémem managementu jakosti. Normy prošly do současnosti dvěma základními revizemi (poslední v roce 2000) a uvádíme je jako normy řady 9000. Podle těchto norem si mohou organizace své systémy managementu jakosti (QMS) vytvářet. [9, str. 19]

- Normy patří k jedněm k jedněm z nejrozšířenějších normám používaných pro management jakosti – jsou užívány hlavně v evropském prostoru;
- Normy mají univerzální charakter; tzn. nezávisí ani na druhu procesů či produktů – jsou aplikovatelné v organizacích typu výrobních či služeb bez ohledu velikosti;
- Normy nejsou závazné ale pouze doporučující. Teprve v okamžiku podepsání příslušné obchodní smlouvy se dodavatel může zavázat odběrateli, že bude aplikovat QMS, se uvedená norma stává závaznou;
- Normy jsou pouze souborem minimálních požadavků, které musí být v organizacích implementovány. [9, str. 19]

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje osm základních principů managementu jakosti:

- Princip 1: Orientace na zákazníka
- Princip 2: Vůdcovství
- Princip 3: Zapojení lidí
- Princip 4: Procesní přístup

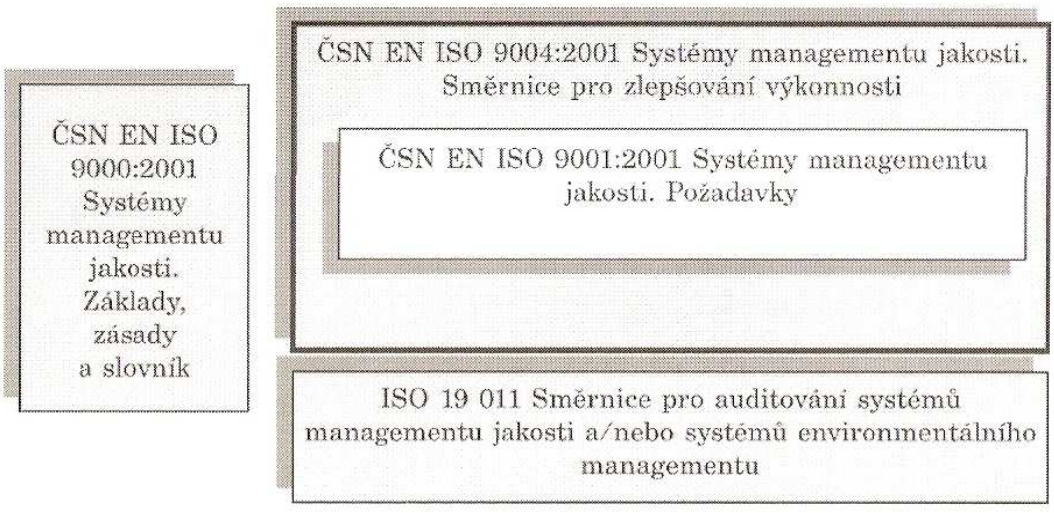
- Princip 5: Systémový přístup k managementu
- Princip 6: Neustálé zlepšování
- Princip 7: Orientace na fakta při rozhodování
- Princip 8: Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli

Zmíněné principy je nutné chápat jako základní kameny při budování systémů managementu jakosti ve všech typech organizací, malé firmy nevyjímaje. Opomenutí nebo podcenění byť jednoho z nich ze strany manažerů bude znamenat, že vybudujete systém stojící na hliněných nohou, systém, který nikdy nebude plně funkční a efektivní. [1, str. 15]

2.1.2 Struktura a účel norem ISO řady 9000

Normy ISO jsou mezinárodní normy, které vydává International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci.Sídlo ISO je v Ženevě, Švýcarsko. Odtud mj. pocházejí normy ISO řady 9000 a a více než 13 000 mezinárodních norem pro podnikání, státní a veřejnou správu. ISO představuje most mezi zájmy veřejnosti a soukromým sektorem. ISO vytváří síť národních institutů pro normalizaci ze 140 zemí, které vzájemně spolupracují v mezinárodních organizacích, státní správě, průmyslu a podnikání, zastoupeni jsou též spotřebitelé. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je Český normalizační institut, Praha. [10, str. 7]

Výchozí struktura těchto norem zahrnuje pouze čtyři standardy:

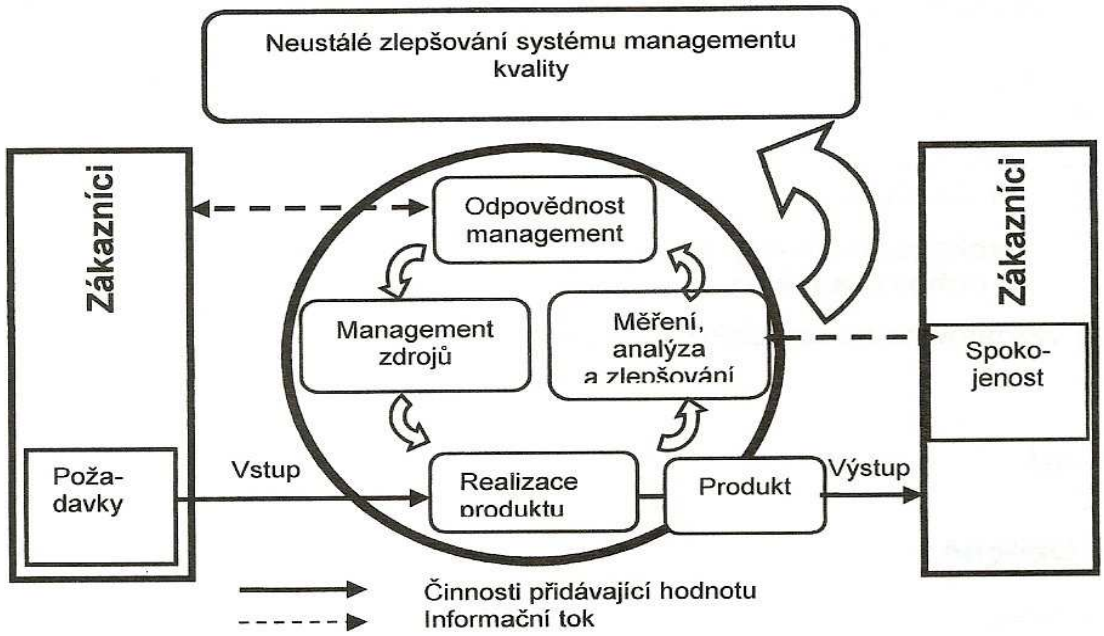


Obr. 2 - Vzájemná vazba norem řady ISO 9000 [7]

- **Norma ČSN EN ISO 9000:2006** je norma, která uvádí základy a obecné zásady systémů managementu jakosti – zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců, procesní postup, systémový přístup managementu, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktorech a vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy. Uplatnění těchto zásad směřuje k dosažení cíle: vytvořit takový management v organizaci, který povede ke zlepšování výkonnosti organizace
- **Norma ČSN EN ISO 9001:2001** je souborem základních požadavků, které musí všechny organizace (včetně malých) plnit, aby byla prokázána jejich schopnost zabezpečovat požadovanou úroveň svých produktů a služeb. Není určena k interní aplikaci, ale především pro účely externího posuzování shody (např. při certifikačních auditech). [1, str. 7]
- **Norma ČSN EN ISO 9004:2001** poskytuje návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti, než poskytuje ISO 9001, zejména při neustálém zlepšování celkové výkonnosti a účinnosti organizace. Doporučuje se, jako návod pro organizace, jejichž vrcholové vedení chce překročit požadavky ISO 9001 ve snaze neustále zlepšovat výkonnost. Norma však není určena pro účely certifikace ani pro smluvní účely. [9, str. 23]
- **Norma ČSN EN ISO 19011** je obecně vypracovanou směrnicí pro realizaci tzv. auditů, tedy procesů posuzování stavu systému managementu jakosti s cílem identifikovat příležitiosti k jeho dalšímu zlepšování**.**

2.1.3 Systém kvality podle normy ISO 9001:2000

Norma ISO 9001 prosazuje používání procesního modelu managementu organizací v certifikovaných systémech.



Obr. 3 – Model procesu podle normy ISO 9001:2000 [9]

Centrální náhled na model procesního přístupu je na obrázku 3. Model celkově zohledňuje to, že jakost začíná a končí u zákazníka, je tedy zákaznicky orientovaný. Model se odráží od diskuse se zákazníkem a od jeho specifikací – popisu toho, co chce. Model zdůrazňuje potřebnost získávání zpětných informací od zákazníka. Toto a mnohá další měření a vyhodnocování by se měla stát důležitou a používanou zpětnou vazbou, ověřující funkčnost organizace.

2.1.4 Význam implementace systému řízení jakosti

Mnozí zákazníci jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru hledají u svých dodavatelů nejen cenu, ale i důvěryhodnost. Jednou z možností, jak ji poskytnout, je vytvořit a certifikací prokázat systém managementu kvality. [5, str. 10]

Naplnění těchto očekávání je jedním z důležitých důvodů, proč mít systém kvality. Jsou však i další důvody:

- Zlepšení funkčnosti, efektivnosti a produktivity Vašeho podnikání.
- Větší koncentrace Vašeho podnikání na očekávání Vašich zákazníků.
- Docílení a udržování kvality Vašeho zboží a služeb (produktů) tak, aby byly plněny požadavky a nevyslovené potřeby zákazníků.
- Zlepšení spokojenosti Vašich zákazníků

- Poskytnutí důvěryhodnosti, že zamýšlené kvality bylo dosaženo a že úroveň je udržována.
- Poskytnutí důkazů zákazníkům a potenciálním zákazníkům o tom, co pro ně organizace může udělat.
- Otevření nových tržních příležitostí a udržování podílu na trhu.
- Certifikace.
- Příležitosti konkurovat na stejném základě jako větší organizace (schopnosti účasti v obchodních soutěžích). [5, str. 10]

Lze tedy konstatovat, že uplatnění norem 9001:2000 je základem:

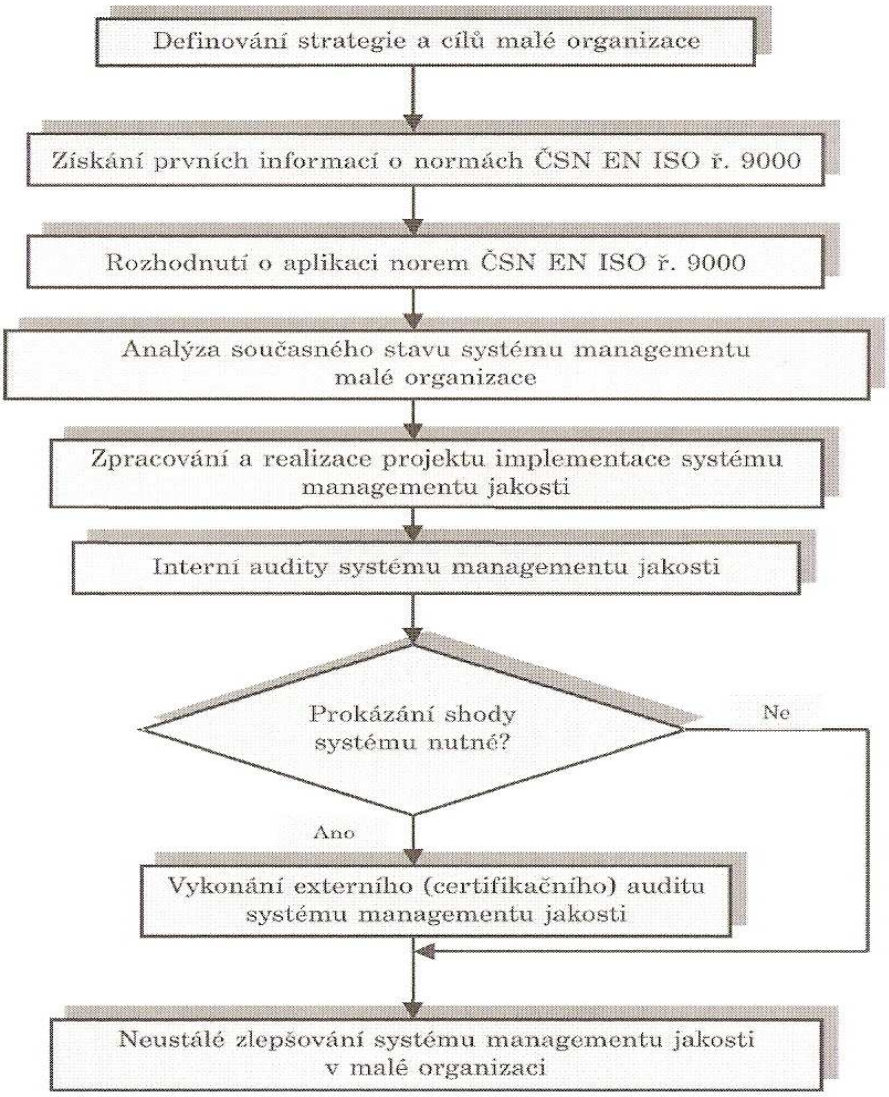
- Lepšího pochopení a důslednosti všech přístupů k jakosti v celé organizaci
- Zajištění trvalého uplatňování požadovaného systému jakosti
- Zlepšování dokumentace
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Zlepšování uvědomění k jakosti
- Posilování důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníkem
- Zajišťování úspor nákladů a zlepšování ziskovosti
- Přežití organizace
- Vytvoření základu a rámce pro zlepšování systému managementu jakosti (Přibek, Systémy managementu jakosti) [9, str. 21]

3 IMPLEMENTACE QMS ISO 9001:2000

Důvody, proč organizace dospívají k rozhodnutím využít systém managementu jakosti také v jejich společnosti jsme si definovali v předchozí kapitole. Nyní se budeme zabývat jednotlivými kroky, které musí podniknout každá společnost, která se rozhodne implementovat systém ISO 9001:2000.

3.1 Postup pro zavedení QMS ISO 9001:2000 ve společnosti

Řečeno laicky a velmi zjednodušeně, norma říká CO se musí udělat a dále je zcela na nás, JAK to uděláme, abych dosáhli očekávaného cíle.



Obr. 4. Základní kroky implementace norem ISO řady 9000 v malých organizacích [1]

3.1.1 Definování strategie a cílů

Všechna rozhodnutí vedení firem by se měly odvíjet od dlouhodobých strategických cílů, které si vedení definuje. Určitě by strategií společnosti mělo být zvyšování efektivnosti a výkonnosti. Skutečnost ovšem bývá taková, že organizace nemají definovány žádné strategické cíle. [1, str. 67]

3.1.2 Získávání informací o normě ČSN EN ISO 9001:2001

Informace o normě a způsobu jejího zavedení je dnes možné získávat jednoduše z nejrůznějších internetových stránek či odborných publikací. Především zaměstnanci, podílející se na řízení jednotlivých procesů musí pochopit smysl a podstatu základních principů managementu jakosti, aby mohli tento systém dodržovat, kontrolovat jeho dodržování, sledovat a vyhodnocovat plnění vytyčených cílů. Osvědčenou metodou pro první seznámení s normou ISO 9001:2000 je také speciální výcvik vedený externím lektorem. Součástí takového výcviku by měla být rovněž i diskuse o aplikaci obecných požadavků do konkrétního prostředí dané firmy, protože každá firma má jiné potřeby.

Ačkoliv si můžeme nastudovat a postarat se o zavedení systému do naší společnosti sami, nelze toto jednání doporučit z mnoha důvodů, hlavními obvykle bývá nedostatek zkušeností a vědomostí či nedostatek lidských zdrojů. Na internetu rovněž narazíme na různé firmy, zabývající se implementací QMS, které zajistí prvotní vyhodnocení naší společnosti, provedou užitečný výcvik, postarají se o implementaci systému i audity.

3.1.3 Rozhodnutí o aplikaci normy

Rozhodnutí o aplikaci QMS do společnosti je nesporně strategickým aktem. S tímto faktem by měli být beze sporu seznámeni všichni zaměstnanci a od tohoto okamžiku by se mělo vedení společnosti stát tzv. „tahounem“ zavedení systému. S čím musí vedení dále počítat, je potřeba vymezení zdrojů pro tento projekt.

3.1.4 Analýza současného stavu systému managementu

Analýza současného stavu toho, jak daný podnik splňuje požadavky normy ISO 9001:2000 se obvykle ukazuje jako velmi užitečná, jelikož odhaluje prvotní nedostatky u procesů probíhajících ve společnosti, umožňuje si je lépe uvědomit a začít na nich pracovat.

3.1.5 Zpracování a realizace projektu implementace QMS

Tento krok obvykle vyžaduje nejvyšší nároky při implementaci QMS v každém podniku. Můžeme jej rozdělit na část plánovací a část realizační.

V rámci plánování se hledají řešení k otázkám: jaká bude časová náročnost implementace QMS? Jaké budou nároky na materiálové a finanční zdroje? Jaké budou nároky na nové znalosti zaměstnanců? Apod.

V části realizační se jedná o vytváření nezbytné dokumentační základny QMS a zavádějí se do praxe nově požadované činnosti. Může se jednat např. o měření spokojenosti zákazníků, vymezení odpovědností a pravomocí, stanovení kritérií pro hodnocení a výběr dodavatelů, interní audity atd. Zaměstnanci společnosti se seznamují s těmito dokumenty průběžně a nové činnosti si osvojují.

Na závěr realizační fáze je vždy zpracována příručka jakosti. Příručka kvality je klíčem k systému kvality v konkrétní organizaci. Stručně popisuje, čeho se systém týká a čeho ne. Důležité postupy musí příručka přímo obsahovat nebo tam na ně musí být konkrétní odkaz. Příručka kvality by měla obsahovat tyto položky:

- Úplná identifikace firmy dle OR
- Stručná historie
- Činnosti organizace, kterých se QMS krytý příručkou týká a popis všech vyloučení
- Politika kvality
- Matice zodpovědností
- Organizační schéma
- Dokumentované postupy nebo odkazy na ně
- Seznam platných organizačních dokumentů
- Názvosloví, zkratky, definice

Uspořádání příručky záleží jen na konkrétní organizaci. Každá společnost s QMS musí mít dále tyto dokumenty:

- Politika kvality
- Cíle kvality

- Příručka kvality
- Dokumentované postupy
- Dokumenty, které potřebuje pro efektivní plánování, provozování a regulaci procesů
- Záznamy

3.1.6 Interní audity QMS

Je vhodné, když společnosti stanoví dva interní auditory z řad svých zaměstnanců. Stanovení interního auditora není povinností každé společnsti, ale je velmi efektivní. Interní audit slouží k odhalování neshod a především identifikuje příležitosti k dalšímu zlepšování. Audit interní i extení je oprávněn vykonávat pouze kompetentní auditor splňující požadavky normy ČSN EN ISO 19011. Interní audity mají odhalit všechny nedostatky tak, aby byly odstraněny před vykonáním certifikačního auditu.

3.1.7 Vykonání certifikačního auditu QMS

Pokud není společnost nucena k certifikaci, pak je certifikace v podstatě dobrovolná činnost. Naopak, každá společnosti musí počítat s vynaložením finančních zdrojů, proto je nutné vždy zvážit, zda firma certifikaci skutečně potřebuje.

3.1.8 Neustálé zlepšování QMS

Normu ČSN EN ISO 9001 je nutno chápat jako pouhé minimum toho, co lze ve v oblasti managementu jakosti ve firmách realizovat. Slovo „neustálé“ naznačuje, že vedení společnosti si musí uvědomovat nutnost nikdy nekončícího rozvoje QMS, tedy získáním certifikátu není proces zlepšování v žádném případě ukončen. Efektivně vedené interní i externí audity by měly přinášet stále nové podněty a příležitosti ke zlepšování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HN LOGISTIC SYSTEMS S.R.O.

4.1 Představení společnosti

Společnost byla založena na tuzemském trhu pod názvem OTTO Heat Czech, spol. s r.o. (dále jen OTTO Heat) v roce 1993 jako součást koncernu OTTO Group se sídlem v holandském Maastrichtu, působícím na celosvětovém trhu v oblasti komunální techniky již několik desítek let. V roce 1997 byla společnost přejmenována na OTTO Industrie, spol. s r.o. (dále jen OTTO Industrie).

OTTO Heat zahájila svou činnost výrobou nerezových nádob na nebezpečný odpad a později rozšířila program o nádoby sloužící ke sběru komunálního odpadu. V roce 2001 rozhodla mateřská společnost o převedení výroby vyklápěcích zařízení pro komunální vozy z dceřinné firmy v Augsburgu, Německo z důvodu nižších výrobních nákladů v ČR. K dalšímu rozšíření výrobního programu tehdejší firmy OTTO Industrie došlo v roce 2004, kdy firma převzala výrobu kompletního sortimentu kovových venkovních odpadkových košů, jež do té doby vyvíjela, vyráběla a prodávala pobočka v německém Wendenu. Součástí činnosti společnosti OTTO Heat i OTTO Industrie byl také prodej vlastních výrobků a plastových odpadních nádob, vyráběných v německém Neuruppinu, na českém a slovenském trhu. Prodej výrobků firmy v zahraničí zajišťovaly a nadále zajišťují jednotlivé sesterské společnosti ve svých zemích.

Koncern získal v roce 2005 významného německého výrobce komunálních vozů, společnost Huffermann a v celém koncernu nastaly další změny. OTTO Industrie byla v roce 2005 prodána firmě Správa Nemovitostí, spol. s r.o. založené mateřskou firmou a v témže roce byla společnost Správa Nemovitostí, spol. s r.o. přejmenována na HN Logistic Systems s.r.o. (dále jen HN Logistic Systems nebo HNLS).

Firmy skupiny OTTO Group byly rozděleny do dvou divizí:

- divize OTTO nadále se zabývající především výrobou a prodejem plastových odpadních nádob
- divize HN Group zabývající se výrobou a prodejem komunálních vozů a kovových odpadních nádob.

Základní údaje o HN Logistic Systems s.r.o.

Název subjektu: HN Logistic Systems s.r.o.

Sídlo: Kostelec nad Labem, Letná 851/36, PSČ 277 13

IČO: 60706724

DIČ: CZ60706724

Obr. 5. Společnost HN Logistic Systems s.r.o. [16]

4.2 Podnikatelská činnost společnosti

Firma HN Logistic Systems je výrobní a výhradně strojírenská společnost a za tímto účelem byla v rámci skupiny také založena.

Plastové výrobky mají ve svém výrobním programu pobočky v Německu a ve Francii,

ostatní firmy ve skupině zajišťují prodej, montáž a servis.

Společnost disponuje vlastním, velmi dobře vybaveným, strojovým parkem, s nímž si vystačí v celém výrobním procesu. Kromě frézek, soustruhů, vrtaček a několika svářecích boxů podnik vlastní také laserové i plasmové pálící zařízení, několik těžkotonážních lisů a ohýbací stroje.

Podnik není schopen zabezpečit povrchovou úpravu výrobků, proto využívá ke spolupráci externí firmy; a to ke galvanování a lakování hotových výrobků.

Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků je do praxe zaveden systém řízení jakosti podle norem ISO 9001.

Výrobní program

- Kovové vyklápěcí zařízení pro komunální vozy

- Kovové kontejnery pro tříděný odpad
- Kovové kontejnery pro nebezpečné pevné a sypké látky
- Kovové konstrukce pro velkoobjemové kontejnery
- Kovové odpadkové koše

Odběratelé

- V tuzemsku:

Především úřady a komunální služby obcí a měst v celé ČR. Tito zákazníci jsou rovněž konečnými uživateli výrobků.

- V zahraničí:

Atio Trade Martin SK, Ekodea Bratislava SK, Otto Enstsorgungssysteme Wenden DE, HN Logistic Systeme Wildeshausen DE, Rotopartner Aigueperse FR, Ecovert Saint Priest FR, HN Logistic Systems Coalville UK, Otto UK Coalville UK, Otto Waste Systems Singapore SG, Otto South Africa SA, Multicom Milano IT, PWS Nordic Perstorp SE, Otto Poland PL a další. Jedná se o dealerskou síť tvořenou sesterskými firmami.

Swot analýza společnosti HN Logistic Systems s.r.o.

Silné stránky	**Slabé stránky**
▪ Dlouhodobá tradice značky HN ▪ Získaný certifikát ISO 9001 ▪ Vysoká kvalita výrobků	▪ Dlouhé splatnosti pohledávek ▪ Nekvalitní IT systém ▪ Vysoká fluktuace zaměstnanců
Příležitosti	**Hrozby**
▪ Růst všeobecného zájmu o ekologii ▪ Obnovení prodeje na trhu ČR ▪ Komunální výbava měst na nízké úrovni	▪ Navýšení cen vstupního materiálu ▪ Nárust levných konkurenčních značek ▪ Klesající kurz EURa

4.3 Implementace systému managementu jakosti v HNLS

K rozhodnutí o zavedení systému managementu jakosti ve společnosti HN Logistic Systems dospělo vedení společnosti v říjnu roku 2003. Důvodem byla snaha o získání větší důvěryhodnosti ze strany zákazníků a tím zajištění lepší konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že výrobky společnosti jsou prodávány převším do zahraničí a to do Německa, Francie a Velké Británie, jsou na jejich kvalitu kladeny vyšší nároky vycházející z vyspělosti těchto zemí. Zavedením systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000 byl pověřen představitel vedení společnosti za útvar kvality, jež se dosud zabývalo pouze kontrolou shody a neshody vyráběných produktů a tím objem i význam činnosti oddělení kvality vzrostl. Společnost postupovala v zavádění QMS dle běžných postupů, jež jsme si definovali v kapitole 3.1. Prvním krokem bylo definování strategie a cílů společnosti, k jejímž schválení došlo v lednu 2004. Firma HNLS se dále rozhodla využít služeb externího konzultanta, který mohl QMS implementovat do společnosti s potřebnými vědomostmi, zkušenostimi a profesionálním přístupem. Za účelem výběru vhodné konzultační firmy zahájila HNLS výběrové řízení, v němž zvítězila certifikační společnost DQS GmbH, jejíž nabídka byla maximálně vyhovující potřebám a finančním možnostem HNLS. Aktuální stav před implementací QMS analyzoval ve společnosti HN Logistic Systems manažer kvality ve spolupráci a s využitím odborné kvalifikace konzultanta firmy DQS GmbH.

Zpracování a realizace projektu implementace QMS byly nejpracnějším krokem. Společnost HNLS zapojila do realizačního procesu zavádění QMS více zaměstnanců, což se osvědčilo a vedlo k snazšímu pochopení systému a motivaci těchto zaměstnanců. Manažer kvality HNLS byl rovněž jmenován představitelem managementu jakosti. Dále byli vybráni dva další zaměstnanci pro výkon funkce interní auditor. První interní audit v HNLS se konal v červnu 2004, byly při něm shledány nedostatky v odděleních výroba, údržba a nákup, které byly zaznamenány v protokolu Výsledky interní prověrky za jednotlivé úseky. K odstranění nedostatků byli vyzvány zodpovědněné osoby v písmeně stanoveném termínu. Certifikační audit proběhl v HN Logistic Systems ve dnech 28.-30.7.2004. Firma HN Logistic Systems prošla certifikačním auditem bez zjištění zásadních neshod, drobné nedostatky byly zmíněny ve zprávě z certifikačního auditu s podmínkou k jejich odstranění do příští návštěvy.

5 ANALÝZA SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI V HN LOGISTIC SYSTEMS

Do společnosti HN Logistic Systems jsem nastoupila v září 2006 k výkonu funkce obchodní manažerky. Se systémem managementu jakosti, který je v HNLS implementován, jsem se setkala již v mém předchozím zaměstnání v České zbrojovce a.s., Uherský Brod, kde tento systém funguje velmi spolehlivě a je pečlivě udržován a relativně dobře chápán jak vedením firmy, tak i jejími zaměstnanci. Česká zbrojovka a.s. má vytvořeno samostatné oddělení zabývající se pouze systémem managementu jakosti, obrovský význam je kladen na strategii společnosti, na jejíž přípravě se podílel nejen top management, ale také střední management a obchodní manažeři. Funguje QMS v HN Logistic Systems obdobně?

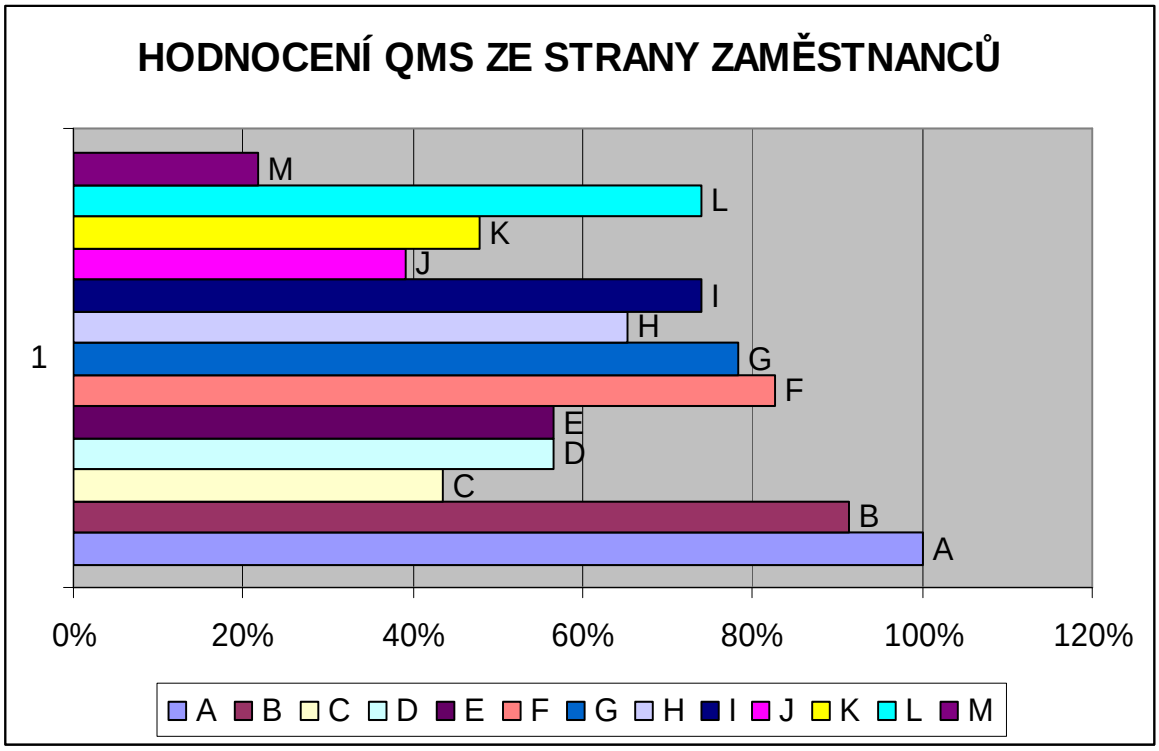
5.1 Analýza vztahu zaměstnanců HNLS ke QMS ISO 9001:2000

Lidské zdroje jsou jedním z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti každého podniku a nelze podceňovat ani jejich spolupráci v oblasti managementu jakosti. Tím lépe bude jakýkoliv zavedený systém fungovat, dojde-li k jeho pochopení ze strany zaměstnanců a ztotožní-li se s ním.

HNLS zaměstnává v současnosti 109 zaměstnanců, z toho 75 dělníků, 6 režijních pracovníků a 28 pracovníků THP.

Provedla jsem jednoduché anonymní dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 23 z 28 THP pracovníků, grafickou interpretaci výsledku považuji za nejsrozumitelnější.

	TVRZENÍ
A	Znám normu ISO 9001:2000
B	Vím, k čemu tato norma slouží
C	Znám požadavky normy ISO 9001:2000
D	Jsem seznámen s dokumentovanými postupy týkajícími se mé práce
E	Uvědomuji si, že pracuji v souladu se zavedeným OMS
F	Považuji certifikát ISO 9001:2000 za významný pro firmu
G	Díky certifikaci došlo k navázání nových obchodních vztahů
H	Certifikace ovlivnila chování dodavatelů
I	Certifikace ovlivnila chování odběratelů
J	ISO neznamená pouze nadbytečné papírování
K	Zavedení QMS zlepšilo interní komunikaci
L	Zlepšila se kvalita výrobků
M	Přicházím s nápady na zlepšení



Graf 1. Hodnocení QMS ze strany zaměstnanců HNLS [16]

Toto šetření prokázalo, že všichni respondenti tvořeni ze zaměstnanců HNLS mají nějakou představu o normě ISO 9001:2000, menší procento si však již uvědomuje přínos normy aplikované v podniku, mnohé spíše obtěžuje tzv. papírování. S novými nápady přichází pouze pět respondentů.

5.2 Průzkum QMS ISO 9001:2000 v obchodním úseku HN Logistic Systems s.r.o.

5.2.1 Interní audit v obchodním úseku HNLS

Vzhledem k tomu, že krátce po mém nástupu do HNLS končila platnost získaného certifikátu ISO 9001:2000, byl vyhlášen interní audit, začala jsem svůj průzkum právě v tomto okamžiku.

Moje příprava k internímu auditu spočívala v důsledném prostudování stávajících dokumentovaných postupů, vztahující se k činnosti obchodního oddělení, které řídím. Jednalo se o dokumentované postupy:

- 7.1.1 Vypracování nabídky,

- 7.1.2 Řízení objednávky,
- 7.1.3 Majetek zákazníka
- 8.3.1 Spokojenost zákazníka.

Dále jsem osobně prověřila a zkonzultovala skutečný průběh zavedených procesů vztahujících se ke zmíněným dokumentovaným postupům. Následné porovnání skutečnosti s dokumentací odhalila výrazné změny a nedostatky. Základním problémem v původní dokumentaci byly uvedené neaktuální údaje; dokumenty se odkazovaly na odlišnou (původní) organizační strukturu, popisovaly činnosti, které se již nevykonávají a naopak neobsahovaly činnosti, které byly zavedeny. V neposlední řadě nebyla dokumentace příliš srozumitelná a jasná. Po projednání s představitelem managementu jakosti, panem Radkem Masákem, jsem veškerou dokumentaci týkající se obchodního oddělení, za něž zodpovídám, zaktualizovala a uvedla do podoby, která odpovídala skutečnému stavu. Dokumentované postupy jsem vyhotovila za dodržení veškerých požadavků ve strukturované formě pro její přehlednost, s předchozím nastudováním grafického manuálu pro jednostnost firemní dokumenace. Aktualizaci dokumentace jsem znovu projednala se všemi zaměstnanci obchodního oddělení, abych ověřila zda skutečné procesy jsou zaznamenány správně a zda jsou úplné. Srozumitelnost aktualizované dokumentace jsem testovala na nově přijaté obchodní referentce, která porozumněla rozsahu činností týkajících se řízení objednávky, což se mělo stát její pracovní náplní. Příslušný dokumentovaný postup poté využila jako pracovní manuál, obsahující veškeré informace potřebné k vyřízení objednávky od zákazníka.

Aktualizovaná dokumentace byla schválena a zanesena do firemních dokumentovaných postupů.

Interní audit proběhl v obchodním oddělení dle stanoveného termínu, dne 27.listopadu 2006, za účasti představitele managementu jakosti p. Radka Masáka a dvou jmenovaných interních auditorů, p. Jana Charváta a p. Tomáše Štěpána. Po osvětlení funkcí v obchodním oddělení byly projednány jednotlivé body ještě oficiálně formou dotazníku.

V obchodním oddělení nebyly shledány tímto managementem žádné neshody, které by musely být do recertifikačního auditu odstraněny.

5.2.2 Recertifikační audit v obchodním úseku HNLS

Interním auditem byla ověřeno, zda systém managementu jakosti vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům mezinárodní normy ISO 9001:2000 a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným organizací a také, zda je tento systém efektivně uplatňován a udržován.

Pro recertifikační audit byla ve výběrovém řízení vybrána certifikační, dozorová a poradenská společnost SKQS Žilina. Recertifikační audit proběhl v lednu 2007 za účasti ředitele společnosti SKQS Žilina, Ing. Jozefa Šímy, Ph.D a představitele HNLS pro management jakosti HNLS, p. Radka Masáka.

Návštěva auditora v obchodním oddělení byla po zahájení směřována k prezentaci aktuálního průběhu věškerých činností tohoto oddělení, počínaje vypracováním nabídky přes průběh řízení objednávky, péči o majetek zákazníka po sledování spokojenosti zákazníka.

Poté auditor kladl přesňující dotazy, pozastavil se u systému sledování spokojenosti zákazníků.

Portfolio zákazníků společnost HNLS se skládá, jak jsem již zmínila v kapitole 4.2, z 95% zahraničních odběratelů a 5% objemu prodeje je fakturováno tuzemským zákazníkům. Uvedených 95% odběratelů ze zahraničí tvoří pouze sesterské společnosti, jedná se tedy o přeprodej výrobků do zahraničních poboček, odkud jsou výrobky HNLS distribuovány dále přímým zákazníkům v teritoriích spadajích pod jednotlivé firmy holdingu. Tyto obchodní firmy jsou obvykle specializovány na určitý sortiment; např. v Německu působící společnosti OTTO Entsorgungssysteme GmbH se zabývá výhradně prodejem odpadkových košů, další německá pobočka OTTO Kunstofftssysteme GmbH nabízí svým zákazníkům kontejnery a HN Logistik Systeme GmbH nakupuje a používá ke kompletaci komunálních vozů komponenty pro komunální vozy vyráběné v HNLS. Každý výrobek HNLS však nenajde své zákazníky ve všech zemích, do některých zemí jsou exportovány pouze odpadkové koše a není možné prosadit na daném trhu kontejnery HNLS a naopak. Co se týče prodeje na tuzemském trhu, zde se jedná o prodej výrobků konečným zákazníkům, jež tvoří obvykle úřady a komunální služby měst a obcí, které odebírají převážně odpadkové koše.

Spokojenost zákazníků je v HNLS sledována pouze ze strany zákazníků na tuzemském trhu, a to telefonickým dotazováním, spokojenost zákazníků v zahraničí je možno sledovat pouze dle počtu reklamací a toto shledal auditor jako nedostačující. Spokojenosti zákazní-

ků je jedním z nejdůležitějších předmětů normy ISO 9001:2000, jak již uvedeno v kapitole 2.1.3, jakost začíná a končí u zákazníků. Přestože v případě exportu se HNLS se nejedná o prodej přímým zákazníkům a zaměstnanci společnosti nejsou v kontaktu s přímými zákazníky, shledal auditor za velmi vhodné, aby byla spokojenost zákazníků sledována u sesterských firem, které informace o spokojenosti zákazníků HNLS zprostředkují.

Auditor připomínkoval mj. nutnost zlepšení spokojenosti zákazníků ve zprávě z dozorového auditu, žádný z nedostatků však neuznal natolik zásadním, aby ovlivnil obnovení certifikátu ISO 9001:2000. Pro odstranění nedostatků byl stanoven termín.

5.2.3 Opatření k nápravě sledování spokojenosti zákazníků

Vhodné způsoby sledování spokojenosti zákazníků jsem projednala s auditorem, Ing. Šímou, přímo v průběhu recertifikačního auditu.

Rozhodla jsem se pro sledování spokojenosti zákazníků formou stručného dotazníku, formulovaného z jednoduchých dotazů s možností vyslovení vlastních připomínek ze strany zákazníka. Formulář jsem zpracovala jak pro tuzemský tak pro zahraniční trhy a rozeslala s průvodním dopisem do všech společností, jejichž vztahy s HNLS byly aktuální. Reakce v podobě vrácení vyplněného dotazníku, které jsem shromáždila k jejich vyhodnocení, jsem obdržela od většiny, tedy od cca 65% firem. Zaznamenala jsem velké výhody dotazníkového šetření, které spočívají v tom, že:

- Zákazník není našimi dotazy zaskočen, má dostatek času odpovědi promyslet a zkonzultovat s kolegy
- Vyplněné dotazníky jsou tedy obvykle vyčerpávající a uvážené, jelikož se na jejich zpracování většinou podílí více zaměstnanců dotazované firmy, kteří operují s naším výrobkem na různých pozicích; při přejímání zboží, při manipulaci s ním, při prodeji konečným odběratelům apod. Mohou tedy posuzovat způsob, jakým způsobem jsme zboží expedovali, zabalili, jak je spokojen konečný zákazník atd.
- Jednoduchým způsobem můžeme komplexně zmapovat, jak nás vidí náš zákazník, kde shledává naše silnější a kde naše slabší stránky
- Dotazník je uchováván v papírové či elektronické podobě, informace jsou tedy brány přímo od zákazníka, je možno je kdykoliv použít a slouží jako průkazný materiál

Nevýhodu dotazování spatřuji pouze v nezbytnosti správně formulovat dotazníkový formulář, aby získané informace přinesly požadovaný efekt. Dotazy musí být jasné, jednoznačné, stručné, tak aby nám dotazovaný odpověděl právě na to, nač byl tázán.

Další potíž může nastat při návratnosti vyplněných dotazníků, avšak zákazník, který má zájem o vylepšení spolupráce s námi, jistě vyhradí potřebný čas ke zpracování dotazů. Tuto skutečnost dokladuje také poměrně vysoké procento získaných informací ze strany zákazníků HNLS. K výsledkům této analýzy nutno podotnout několik zásadních skutečností, které analýzu ovlivňují; přesto je výsledek analýzy pro potřeby HNLS velmi podnětný a přináší další možnosti ke zlepšování.

Jak již uvedeno v analýze Swot, slabou stránkou firmy je dlouhá doba splatnosti pohledávek. Z finanční analýzy jsem zjistila, že délka splatnosti pohledávek dosahuje alarmující hodnoty 183 dnů. Srovnáme-li tuto splatnost s nutností splácení závazků dodavatelům, které jsou obvykle splatné za 45-90 dnů, je zřejmé, že zejména neustálý nedostatek finančních prostředků je tím největším a velmi závažným problémem společnosti. O finanční situaci podniku rozhoduje mateřská společnost. Podstatné je, že výrazný nedostatek cash flow negativně ovlivňuje výkon společnosti, počínaje vysokou fluktuaci zaměstnanců, brždění dodávek materiálu ze strany dodavatelů a v neposlední řadě podtrhuje negativní pověst. Neustálé prodlevy v dodávkách materiálu i externích dělníků mají podstatný vliv na dodací lhůty výrobků, potvrzené zákazníkům.

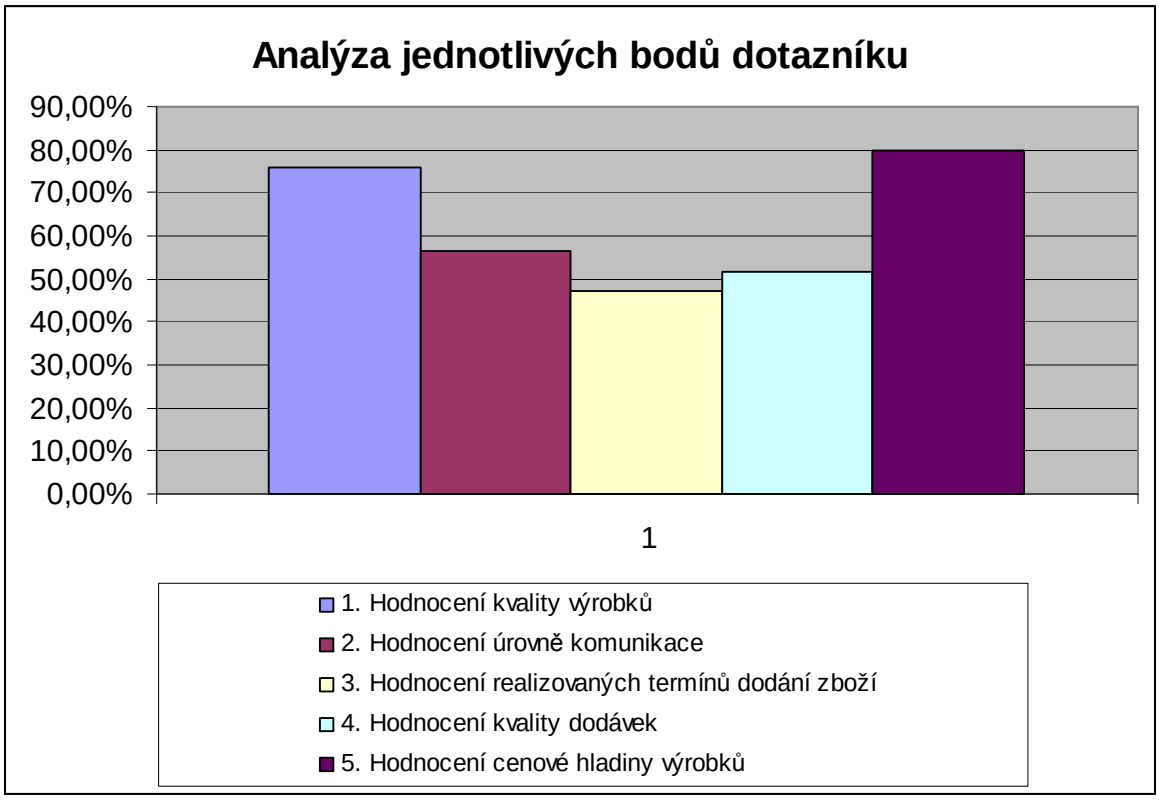
Dlouhé splatnosti pohledávek se týkají všech 95% zahraničních zákazníků, kteří hodnotili HNLS mimo jiné také z pohledu spolehlivosti dodávek. Nedostatek cash flow nepřímo také ovlivňuje kvalitu výrobků HNLS, což je důsledkem již zmíněné vysoké fluktuace zaměstnanců.

Co se týče cen výrobků, nerozhoduje o nich HNLS, ale stanovuje je na základě kalkulací HNLS mateřská společnost formou transferového ceníku. HN Logistic Systems je oprávněna rozhodovat pouze o cenách na tuzemském trhu.

Komunikace se zákazníky je také založena především na schopnosti reagovat na dotazy zákazníků týkající se dodacích termínů, přičemž zákazníci v této kategorii hodnotí také jejich dodržování. Včasnost potvrzování objednávek, pohotové reakce na jakékoliv dotazy z oblasti specifikace výrobků, možnosti získání speciálních podmínek a podobně jsou také nedílnou součástí dobré komunikace.

Z následujícího vyhodnocení spokojenosti zákazníků formou dotazníkového šetření tedy vyplývá relativně, s ohledem na aktuální stav, vysoká spokojenost s komunikací i s cenami výrobků, kvalita výrobků HNLS je velkou prioritou ve srovnání s konkurencí. Jak jsme mohli očekávat, zákazníci mají největší problém s nedodržováním smluvně uzavřených termínů dodání, které jsou však ovlivněny neustále akutním nedostatkem prostředků k financování. Vylepšit stávající situaci však není v moci HN Logistic Systems, zasáhnout může pouze mateřská společnost, která má pravidelné informace o vývoji v HNLS.

Dále jsem z dotazníkového šetření zjistila procento celkové spokojenosti za jednotlivé vyhodnocené firmy.



Graf 2. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků HNLS – jednotlivé body [16]

Výsledek analýzy prokázal následující stav:

- Spokojenost s kvalitou výrobků

Zákazníci hodnotili kvalitu výrobků poměrně dobře, za kvalitu HNLS získala 75,71%. Je zřejmé, že v každé společnosti je určitý prostor k vylepšování a u hodnocení kvality výrobků za běžných okolností nelze očekávat 100%-ní spokojenost. Výsledek může být ovlivněn

také zahrnutím jiných ukazatelů do hodnocení kvality výrobků, řešení nedávné reklamace apod.

- Spokojenost s komunikací

Komunikace byla hodnocena velmi negativně, pouhými 56,63%. Tento bod zasluhuje hlubší rozbor, kterým se budeme zabývat v následující kapitole 5.2.4, kde identifikujeme důvody zákazníků k negativnímu hodnocení.

- Spokojenost s dodacími termíny

Obrovská nespokojenost ze strany zákazníků vyzněla, dle očekávání, na nespolehlivost včasného dodání. Zákazníci ohodnotili spolehlivost dodávek 47,14%. Jak již bylo zmíněno, hlavní roli zde hraje trvalý nedostatek finančních prostředků a negativní hodnocení bylo také očekáváno. Na finanční situaci je pravidelně upozorňována mateřská společnost, na které další vývoj závisí. Zda jsou prodlevy v realizaci potvrzených termínů dodání způsobeny pouze stávající finanční situací vypoví podrobnější analýza v praxi.

- Spokojenost s kvalitou dodávek

Ohodnocení 51,65% vypovídá o zřetelné nespokojenosti s kvalitou balení a nakládky. Zákazníci rozvedli své připomínky a návrhy v dotazníku.

Jedním z důležitých požadavků bylo zefektivnění expedice do Nizozemí. Za přepravu zboží v kamionu o objemu 13,6 t, z Kostelce nad Labem CZ do Venhorstu NL, fakturuje transporter cenu cca 30.000 CZK. Společnost OTTO Nederland, a všichni ostatní zákazníci náležící koncernu, nakupují výrobky HN Logistic Systems za podmínek stanovených mateřskou firmou. Všeobecně v koncernu platí, že platební podmínky jsou určeny na 45 dnů pro střední Evropu, 60 dnů pro jižní Evropu a prodej do ostatních kontinentů probíhá přes dokumentovaný akreditiv. Skutečná splatnost 183 dnů hovoří o tom, že tyto platební podmínky nejsou dodržovány. Ve skupině neplatí zákazníci mezi sebou přímo, ale platby probíhají přes tzv. „pooling“, což v praxi znamená, že zákazníci posílají platby mateřské společnosti společně s rozpisem faktur mateřské společnosti, která následovně rozděluje celkovou sumu dle vlastního uvážení. Dodací podmínky jsou omezeny pouze na EXW (ze závodu) dle Incoterms 2000, což znamená, že dodavatel neručí za přepravu zboží, ani za nakládku zboží. U EXW je jedinou podmínkou prodávajícího dát zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě. V koncernu je však zvykem, že HNLS objednává přepravce a zajišťuje nakládku. Zákazník OTTO Nederland za účelem zefektivnění nakládky a tím úspory

přepravních nákladů identifikoval přání, aby objednané odpadkové koše nebyly rovnány na palety, ale byly při expedici umisťovány do objemnějších kontejnerů.

Další požadavek vznesla francouzská firma Rotopartner i francouzská firma Ecovert. Obě zmíněné firmy odebírají od HNLS ocelové struktury, polotovary pro velkoobjemové kontejnery, jejichž specifikou je jejich vyprazdňování úchopem za oko nahoře uzavřeného kontejneru a otevření dna nad svozovým vozem. Zákazníci opakovaně reklamovali chybějící díly v dodávkách ocelových struktur. V dotazníku ke spokojenosti zákazníků uvedli také návrhy řešení. Firma Rotopartner požadovala balení výrobků ve stylu Ikea; tak aby každá struktura obsahovala veškeré díly. Společnost Ecovert navrhovala balení ve stylu Baumax, tzn. tak, aby jednotlivé součásti struktur byly baleny zvlášť.

Firmy odebírající odpadkové koše, tedy OTTO Entsorgungssysteme GmbH, OTTO Nederland, PWS Nordic, Multicom a další vyjádřily velkou nespokojenost s estetikou balení košů a rovněž s jejich identifikací, což vede k nutnosti otevírání krabic při přijímání zboží z HNLS.

- Spokojenost s cenami

Tento ukazatel je pouze orientační, zde jistě nelze očekávat 100% hodnocení ze strany zákazníků, kteří si uvědomují, že jejich hodnocení může ovlivnit následné chování dodavatele. Jak je již v této práci zmíněno, cenovou politiku stanovuje mateřská společnost formou transferových cen.. Hodnocení 80% je velmi pozitivní.

Analýza nejen prokázala stupeň spokojenosti zákazníků, ale také přinesla nové podněty.

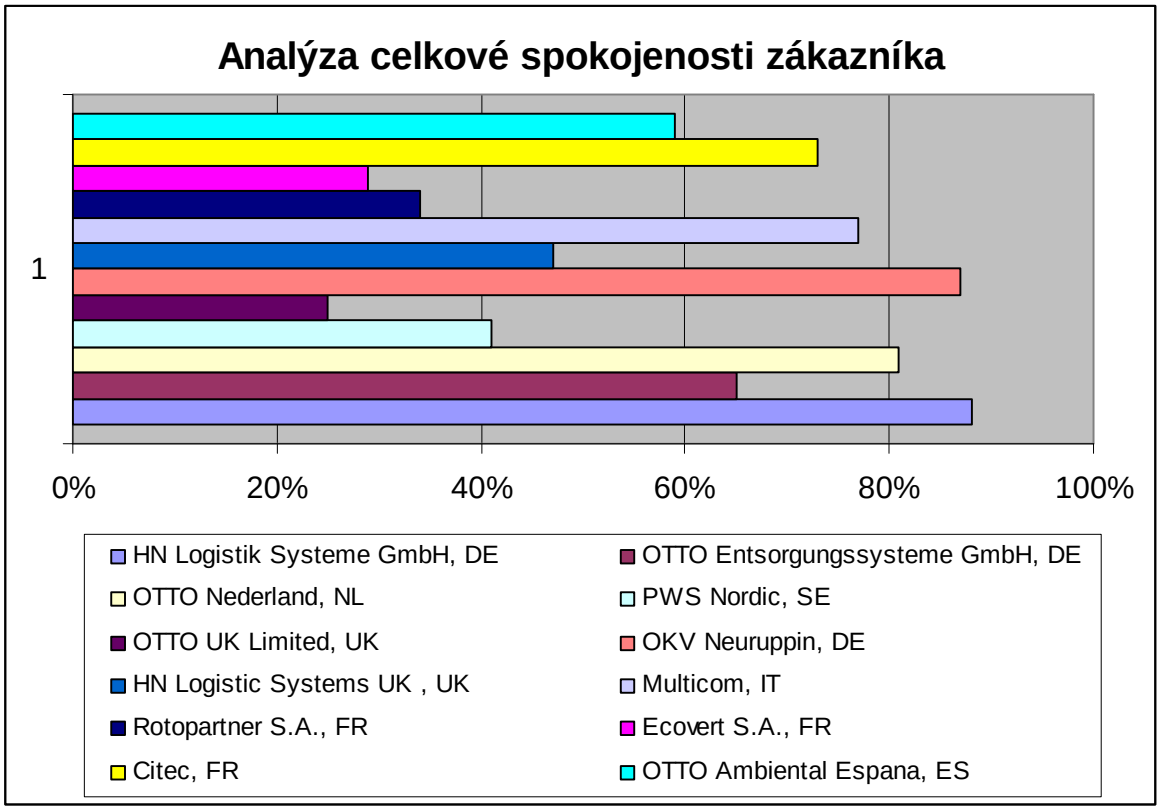
Všechny připomínky ze strany zákazníků je nutno důkladně zvážit a podniknout takové kroky, které zmíněné vytknuté nedostatky odstraní a obecně přispějí k lepší spolupráci.

Následující grafické znázornění, který vyplynul z provedeného dotazování vypovídá o celkové spokojenosti jednotlivých zákazníků. S největší pravděpodobností je vždy prostor k vylepšování a proto nelze očekávat příliš pozitivní projev spokojenosti odběratelů. Můžeme považovat tedy za výborné celkové hodnocení v rozmezí 80-100%, za dobré 60-80%, dále berme nespokojené zákazníky na úrovni 0-60%.

Z grafu vyplývá celková satisfakce kupujících 61%, což hraničí s nespokojeností, kterou je třeba se dále zabývat. Zvláště bude nutné zaměřit se na zákazníky, kteří z nějakých důvodů

vykazují celkovou nespokojenost, která vyplývá z hodnocení 0-60%. Nejnižší čísla graf ukazuje u zákazníků OTTO UK Limited, UK a Ecovert S.A.

Výsledek analýzy obdrželo vedení společnosti HNLS a Ing. Šíma z SKQS Žilina jako doklad o odstranění neshody vytknuté při recertifikačním auditu v lednu 2007.



Graf 3. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků HNLS – celková spokojenost [16]

5.2.4 Ověření vytknutých nedostatků v praxi

Po vyhodnocení spokojenosti zákazníků jsem osobně prověřila nastavený systém v praxi, soustředila jsem se na sledované a vytčené body.

- Spokojenost s kvalitou výrobků

Na kvalitu výrobků v HNLS dohlížejí dva zaměstnanci. Tito pracovníci provádějí pravidelné namátkové kontroly, ověřují funkčnost každého složitějšího zařízení a jsou zváni k posuzování výrobků, zachycených při výrobě. Tito pracovníci však nemohou obsáhnout komplexní každodenní kontrolu jakosti výrobků. Společnost tento stav ovšem nehodlá mě-

nit, vedení zastává filozofii, že kvalitní výrobek je nutné přímo vyrábět. Vzhledem k této filozofii je nastavena rovněž motivace dělníků.

V záznamech v oddělení kvality jsem zjistila také stav reklamací. Za uplynulý rok 2006 bylo přijato celkem 16 reklamací od zákazníků, 98% těchto reklamací se týkalo zákazníků z koncernu. Prověřila jsem také důvody k reklamacím:

- 30% reklamací bylo na chybějící díly ve vyexpedovaných zásilkách
- 21% reklamací vytýkalo nekvalitní sváry při svařování
- 29% reklamací se odkazovalo na nedodržení rozměrů dle výkresové dokumentace
- 20% reklamací obdržela HNLS za nekvalitní povrchovou úpravu

Všech 16 reklamací bylo již vyřízeno, zákazníkům byly vadné výrobky vyměněny nebo jim byl na jejich žádost poskytnut dobropis. Chybějící zboží bylo po prověření zasláno.

Reklamace týkající se nekvalitní povrchové úpravy, což je v případě HNLS zinkování a lakování, byly uplatněny u dodavatelů těchto služeb.

Celkové náklady, které tyto reklamace vyžadovaly, činí částku 297.565 CZK. V porovnání s vykázaným obratem roku 2006, který dosahoval 266.654.892 CZK se jedná o poměrně zanedbatelné procento.

- Spokojenost s komunikací

Za komunikaci se zákazníky je v HNLS zodpovědné pouze obchodní oddělení, ostatní útvary nejsou oprávněni do obchodních záležitostí zasahovat. Po hlubším prošetření jsem zjistila, že zákazníci spojují problém komunikace a zpodění termínů dodání výrobků. Zákazník obdrží vždy na jakýkoliv dotaz či přání relevantní odpověď, a to do 1 pracovního dne. Potíž je však v tom, že zákazník získává od obchodního oddělení informace o plánovaných termínech dodání výrobků, které poté nejsou splněny. Tyto detailnější informace jsem získala při rozhovorech se zákazníky.

- Spokojenost s dodacími termíny

Potvrzené termíny dodání zboží nejsou soustavně dodržovány. Je tomu tak z důvodu krizové finanční situace a také, jak bylo zjištěno podrobnější analýzou, organizací výroby.

Příklad – zakázka na 100 ks odpadkového koše HH2000, pozinkovaného, v barvě RAL 5005

1) potvrzený termín dodání byl stanoven v souladu se standardní termínem dodání pro tento výrobek, což je 4 týdny od data doručení písemné objednávky od zákazníka.

2) Dodávka materiálu byly opožděna o 2 týdny, materiál byl tedy dodán v týdnu 08/07

3) Z důvodu neuhrazených faktur bylo pozastaveno zinkování v Zinkovně Roudnice. Zinkovna opět zahájila výrobu pro HNLS ve 12. týdnu.

4) V době šetření, v 15. týdnu, se zakázka nacházela v zinkovně, dosud však nebyl předán požadavek na lakování barvou RAL 5005.

Shrnutí: zakázka byla zpožděna z důvodu nedostatku finančních prostředků (materiál, zinkování), ale také špatnou organizací ve výrobě (dodání do zinkovny až v týdnu 14, v týdnech 12-13 se nádoby zdržely ve skladu. Dále hrozí zpoždění při lakování, jelikož nebyl dosud předán požadavek na lakování pracovníkovi, který tuto službu zabezpečuje.)

Takto jsem prověřila další vybrané zakázky. Z výsledků odhaduji zavinění skluzů nedostatkem CF cca ze 70%, zbylých 30% způsobuje organizace ve výrobě.

- Spokojenost s kvalitou dodávek

Osobně jsem zkontrolovala vytýkané body přímo v procesu.

Efektivnost dodávek do firmy OTTO Nederland jsem ověřila při nakládce výrobků do kamionu. Zjistila jsem, že po naložení kamionu o objemu 13,6 t zbyl v kamionu prostor o velikosti 1 ložní metr. Expedovány byly kontejnery, volně ložené, dále odpadkové koše, které byly zabaleny v krabicích a zajištěny igelitovou fólií na dřevěné paletě.

Požadavek na změnu balení ocelových struktur pro firmy Rotopartner a Ecovert byl naprosto oprávněný. Poslední výrobní operací na těchto strukturách je zinkování. Všechny příslušné díly byly expedovány přímo ve stavu, v jakém byly dopraveny ze zinkovny. Položky nebyly nijak seřazeny, nebyly ani přepočítány. Ačkoliv dle výrobního postupu za přípravu zakázky k expedici zodpovídá příslušná výrobní divize.

Kvalitu a identifikaci u balení odpadkových košů jsem prověřila ve skladu hotové výroby. Sem byly předány již definitivně ukončené zakázky, které čekaly na expedici k zákazníkům. Prvním zjištěným problémem byla nedostatečná identifikace, tedy označení zabalených palet. Nádoby byly zabaleny do neoznačených krabic, v mnoha případech se jednalo o krabice již použité. Krabice byly složeny na palety a omotány igelitovou fólií, na níž bylo černým fixem zaznamenáno číslo zakázky, číslo materiálu a počet kusů. Potíž byla

v tom, že nápis nebyl dostatečně čitelný, v jednom případě byl dokonce použit žlutý označovací fix. Několik krabic bylo i přes igelitový obal podmočeno, ve skladu na tyto krabice při dešti zatékalo.

V HN Logistic Systems neexistuje samostatné oddělení zabezpečující balení výrobků, tato činnost je součástí pracovního postupu ve výrobě.

Za sklad výrobků hotové výroby není určena osoba, která by za tento sklad nesla hmotnou zodpovědnost. V praxi je proces předávání hotových zakázek následující: po konečné montáži je zakázka uložena na paletu, obalena fólií a vyvezena před výrobní halu. Odsud skladník zakázku převeze do skladu hotových výrobků k expedici. Technolog položky naskladní do IT systému SAP. Časově se tyto činnosti mnohdy liší odstupem několika hodin. Mezitím jsou často výrobky expedovány zákazníkovi. Dojde-li k naskladnění v systému později než je zboží expedováno a toto zboží není označeno, může dojít k jeho odeslání bez vědomí logistika, který nakládku v HNLS řídí. Uvedený způsob předávání výrobků na sklad HV může způsobit další závažný problém, je-li zabalen nesprávný počet jednotek se správným označením korespondujícím s objednaným počtem.

- Spokojenost s cenami

V praxi jsem se přesvědčila náhodným výběrem, že ceny fakturované odpovídají cenám transferovým, stanovenými mateřskou společností.

U celkové spokojenosti zákazníků jsem se podrobně věnovala vytčeným bodům. V době, kdy zákazníci vyplňovali dotazník, byla HNLS uprostřed závažné situace způsobené nedostatkem CF a díky neplacení svých závazků byly zastaveny dodávky materiálu i služeb. V tomto období byly výrazně opožděny termíny dodávek zákazníkům HNLS, což se promítlo také do ohodnocení.

Celkově mi průzkum spokojenosti zákazníků skutečně pomohl k pochopení stížností odběratelů, jejichž připomínky byly ve většině případů oprávněné.

6 NÁVRHY K OPTIMALIZACI QMS V HN LOGISTIC SYSTEMS

Po důkladném prověření stávající situace a seznámení se s nedostatky vytčenými ze strany zákazníků osobně a v praxi, jsem nalezla několik řešení, které by mohly přispět k optimalizaci QMS v HN Logistic Systems.

6.1 Návrhy a doporučení k optimalizaci kvality výrobků

Jak dokládá provedená analýza spokojenosti zákazníků, jejich názor na kvalitu výrobků HNLS je spíše pozitivní, přesto zcela jistě je důležité se kvalitou výrobků dále zabývat a hledat možnosti k jejímu zlepšení Výsledná hodnota analýzy je pouze orientační, může být zkreslená z několika důvodů. Každý respondent si pojem kvalita výrobků může vykládat poněkud odlišně, může být ovlivněn nedávnou reklamační událostí či se nemusí přesně trefit ve svém ohodnocení.

Dále se můžeme opřít o skutečně přijaté reklamace. Počty a důvody k reklamacím v roce 2006 jsme zjistili v kapitole 5.2.4. Největší procento reklamací zavinily chybějící položky v zásilkách a touto problematikou se budeme zabývat dále v této kapitole, v hledání řešení ke zlepšení kvality dodávek. Kvalita svárů je velmi důležitá pro společnost vyrábějící kovové nádoby a zařízení, stejně jako dodržování rozměrů dle výkresové dokumentace. Svařováno je vysoké procento výrobků firmy. Z dostupných záznamů v oddělení kvality jsem zjistila, že nekvalitní sváry způsobují převážně externí zaměstnanci. Externí zaměstnance dodává zprostředkovatelská společnost Budomont a Wielobranžova firma a jedná se o pracovníky z Ostravy a z Polska nebo Slovenska. Náklady na poškození výrobků externími dělníky jsou sice účtovány jejich zprostředkovatelům, avšak toto řešení pokryje pouze náklady vynaložené na vyrobení, případně přepravu zmetkového kusu. Vadný komponent je zachycen při výrobě, kontrole nebo expedici nebo v horším případě takový výrobek zachytí až konečný odběratel. Vždy však výroba zmetku znamená určitou časovou prodlevu, ať už nutnost výroby nového kusu a likvidaci vadného, kdy není možné vyhovět přislíbenému termínu dodání. Nebo, je-li vadný výrobek již v rukou zákazníka, celý proces výroby nového dílu včetně jeho zabalení u zákazníka, odeslání, u složitějších sestav jejich rozmontování a vždy nahrazení vadného kusu. Časté obtěžování odběratelů z těchto důvodů nepřispívá k jejich důvěru v naši společnost.

V oblasti kolem Kostelce nad Labem je poněkud obtížnější získat kvalitní zaměstance do dělnických profesí, zejména svářeče. Tento deficit způsobuje umístění HNLS v blízkosti Prahy a Mladé Boleslavi, kde jsou nabízeny výhodnější mzdové podmínky a také prudký rozvoj společnosti Siemens VDO v Brandýse nad Labem i další strojírenské firmy v tomto nejbližším městě.

Nalezla jsem tři řešení k optimalizaci QMS v HNLS:

- HNLS má možnost věnovat kontrole externích pracovníků speciální dozor. Vzhledem k tomu, že podnik zaměstnává pouze dva techniky kvality, tuto kontrolu by musel zajišťova mistr příslušného výrobního střediska. Tato kontrola je velmi důležitá k tomu, abychom zamezili výrobě zmetků, jejichž důsledky jsme si vysvětlili. Záměrně nenavrhuji této výrobní společnosti, aby navýšila počet pracovníků kvality, protože počet nevýrobních zaměstnanců je v poměru k celkovému počtu zaměstnanců již vysoký, činí 31%.
- Dalším řešením je zvýšení motivace zaměstnanců. Shledávám jako velmi motivující rozdělení mzdové částky do dvou složek, fixní část by měla tvořit cca 70% částky celkové a 30% bonusového hodnocení by mělo zahrnovat faktory: kvalita výrobků a osobní ohodnocení. Budou-li mít zaměstnanci příležitost získat větší obnos, případně bude-li jim hrozit krácení části platu z kvalitativních důvodů, bude je kvalita výrobků jistě více zajímat. Mnoho chyb a zmetků vzniká pouhou nepozorností a nedůsledností a tyto příčiny by byly z velké míry eliminovány. Dělníkům HNLS je umožněno pracovat pouze 8 hodin denně na ranní směně, tedy o půl hodiny méně než je běžné. Není bezpředmětné projednat s kmenovými pracovníky možnost přesčasových hodin, což by odbouralo potřebu zaměstnávat až 20 externistů a umožnilo těmto zaměstnancům navýšit výdělek.
- Vedle osobního zavinění je část zmetkovitosti způsobena také nedostatečnou znalostí a zručností. Domnívám se, že je vhodné zavedení pravidelných školení zaměstnanců. Dále je v této oblasti je důležitá pomoc mistra výroby, který je denně v kontaktu s dělníky, je potřebné aby nejasné postupy vysvětloval a kontroloval.

  Vzdělávání zaměstnanců umožní jejich flexibilitu. Dosud nebyla zvažována možnost zajištění svářečských průkazů také pro montážní dělníky.

Koncern dosud zajišťoval dostatek zakázek plynoucích HNLS, proto bych preferovala možnost zvýšení kvalifikace a motivace kmenových zaměstnanců a tím snížení potřeby externích dělníků, jejichž kvalita práce neodpovídá kvalitě práce vlastních zaměstnanců.

6.2 Návrhy a doporučení k optimalizaci komunikace

Toto téma rozdělím do dvou podskupin, a to na komunikaci interní a komunikaci externí.

Komunikace externí je komunikace zaměstnanců HNLS s ostatními subjekty, těmito subjekty jsou především dodavatelé a odběratelé. Zkvalitnění externí komunikace spatřuji v dodržování několika jednoduchých pravidel. Komunikace s dodavateli a odběrateli probíhá ve formě osobních schůzek, telefonických rozhovorů a písemně, především pomocí dnes nejvyužívanejšího prostředku, jímž je e-mail. Zákazníci HNLS projevili nízkou spokojenost s komunikací právě z důvodu neobržení včasných reakcí na jejich objednávky a další dotazy.

Z technického hlediska je důležité pro osobní schůzky dodržení dohodnutého termínu, případná omluva předem. Na osobní jednání je důležité vyhrazení potřebného času, který budeme věnovat pouze svému protějšku a naše příprava před jednáním tak, aby byly jasně, stručně a efektivně sděleny informace nebo požadavky, za jejichž účelem se scházíme. Při jednáních reprezentujeme společnost, která nás zaměstnává, musíme jednat s tímto vědomím. Dobré osobní setkání bezesporu posiluje naše obchodní vztahy a přispívá k dobrému jménu firmy a spokojenosti zákazníků i dodavatelů.

Telefonická komunikace obdobně jako osobní setkání musí splnit účel rozhovoru. Zmeškaný hovor co nejdříve opětujeme, slíbíme-li zavolání, musíme slib dodržet.

Jsme-li kontaktováni pomocí e-mailu, protějšek vyžaduje pohotovou odpověď. Pokud odpověď na dotaz neznáme a potřebujeme čas k prověření, dáme dotazujícímu alespoň zprávu, kdy informace od nás může očekávat.

Externí komunikace spočívá také v zasílání a přijímání objednávek, zásilek, faktur a jiných dokladů.

- Navrhuji HNLS aby zavedla a dodržovala lhůtu pro potvrzení objednávky a poptávky zákazníkovi a pro zodpovězení jakéhokoliv dotazu. Vzhledem k tomu, že HNLS nevyrábí výrobky na skladové zásoby a nemůže tedy uspokojovat objednávky zákazníků z těchto zásob, musí po obdržení objednávky či poptávky nejdříve

prověřit stav materiálových zásob v podniku. Vzhledem k tomu se mi jako optimální lhůta jeví potvrzení objednávky do tří pracovních dnů a zodpovězení dotazu do jednoho pracovního dne.

Všechny doklady a informace odcházející z HNLS by měly být úplné a přesné, tak aby komunikace nemusela být narušována dalšími dotazy a opravami.

HNLS často oddaluje již potvrzené termíny realizace zakázek a zákazník často není o těchto změnách informován; počítá tedy s potvrzeným termínem dodání a dostává se do potíží z těchto skluzů vyplývajících.

- Doporučuji společnosti zavedení pravidelného zasílání seznamu aktuálních zakázek zákazníkům. Optimální pravidelnost by mohla být týdenní a to vždy po projednání všech zakázek na zakázkové komisi (návrh, viz interní komunikace), aby obsažené informace měly co nejlepší vypovídací schopnost a byly stále aktuální. Tato pravidelná kontrola nejen informuje zákazníka o aktuálním průběhu jeho zakázky ve výrobě, ale také zjistí, zda dodavatel odbržel všechny zaslané objednávky. V případě vyskytnutí jakéhokoliv problému při dodávkách materiálu či výrobního rázu může odběratel také přinést návrh k jeho řešení. Další výhodou je, že se zákazník dozvídá, které položky jsou již vyrobeny a může požadovat termín expedice dle vlastního přání. Může také projevit přání na rozložení zásilky do kamionu na vlastní zodpovědnost.

Interní komunikací rozumíme, jak již z názvu vyplývá, předávání informací uvnitř firmy, tedy mezi zaměstnanci. Také interní komunikace probíhá ve stejných formách jako komunikace externí. V HNLS se koná pravidelná porada vedení, z níž je pořizován zápis s důsledným záznamem projednávaných bodů. Další porady jsou konány nahodile, komunikace probíhá formou náhodných, neplánovaných setkávání, telefonátů. Písemná forma interní komunikace zahrnuje zavedené formuláře s požadavky či sděleními.

- Doporučuji HNLS zavedení dalších pravidelných porad, které se v současnosti sice konají, ale konají se nahodile a bez účasti potřebných osob. Za důležité schledávám zavedení pravidelných dispečinků ve výrobě, největšího oddělení společnosti, za účasti výrobního ředitele, technologů a mistrů. Toto jednání by mělo probíhat denně cca 15 minut před zahájením provozu a jeho účel spočívá v organizaci práce, zaměstnanců, operativním řešení problémů vyskytujících se ve výrobních provo-

zech. Výhodou bude oficiální získávání informací všech zainteresovaných a rychlé řešení problémů

Důležité je zavedení porady za účelem projednávání jednotlivých zakázek za účasti manažera obchodu, nákupu a manažera příslušné výrobní divize. Toto jednání by mělo probíhat týdně a jeho výhodou je možnost předávání aktuálních informací zákazníkům a projednání možností řešení v širším kruhu.

6.3 Návrhy a doporučení k optimalizaci realizace termínů dodání

Jak prozradila analýza, zhruba 70% skluzů potvrzených termínů dodání výrobků je způsobeno nedostatkem peněžních příjmů. Nebylo by tedy logické doporučit společnosti, aby firma včas platila dodavatelům.

Přesto jsem nalezla alespoň částečné řešení, jak vyplepšit situaci CF za účelem optimalizace realizovaných termínů dodání výrobků HNLS.

Víme, že společnosti dodává cca 95% výrobků do firem koncernu a téměř zanedbatelných 5% nakupují zákazníci na tuzemském trhu. Zákazníci z firem spadajících do koncernu hradí své závazky v příliš dlouhých intervalech a tyto platby nezasílají přímo HNLS, ale mateřské společnosti, která poté dále rozhoduje o jejich dalším použití. Naproti tomu zákazníci z tuzemska hradí své závazky obvykle včas a přímo HNLS.

- Za vhodné doporučení považuji navýšení fakturace na tuzemský trh. Velmi dobré řešení vidím v nabídnutí vlastních strojů ke kooperacím, protože tyto stroje nejsou dokonale vytíženy výrobky HNLS a naopak v okolí jsou strojírenské firmy, které tak široký strojový park nemají.
- Dále doporučuji zavedení důkladného systému řízení pohledávek k tuzemským zákazníkům. V současnosti se v účetnictví vyskytují tyto pohledávky v hodnotě cca 5 mil. CZK, nejsou nijak vymáhány a sahají až do roku 2003. Navrhuji odeslání celkem tří upomínek těmto odběratelům v asi čtvrtletním časovém horizontu a v případě jejich neuhrazení předání těchto pohledávek právní společnosti.
- Odhadem 30% opoždění v realizaci termínů dodání je způsobeno organizací výroby. Zde by měly pomoci pravidelné schůzky za účelem projednání všech aktuálních zakázek, jak zmíněno v kapitole 6.2. Tato setkání umožní napravit zadání opomenuté zakázky do výrobního procesu, nutí k pravidelnému sledování zakázek a při-

pravují náhradní řešení v případě výskytu problému. Např. porucha stroje lze řešit kooperací dané operace u jiného dodavatele, nemusíme čekat na opravu našeho stroje a brzdit tak průběh zakázky.

6.4 Návrhy a doporučení k optimalizaci kvality dodávek

Většina zaznamenaných potíží způsobující nekvalitní dodávky mají svůj počátek v okamžiku předání hotového výrobku na sklad hotové výroby. Jak bylo zjištěno, v HN Logistic Systems neexistuje samostatné oddělení zabezpečující balení výrobků a také není určena osoba, která by nesla hmotnou zodpovědnost za sklad HV.

Za účelem optimalizace kvality dodávek navrhuji společnosti HNLS tato řešení:

- Doporučuji určení zodpovědných osob pro přejímku výrobků na sklad HV, navrhuji mistra za výrobu a logistika za sklad HV. Přejímka proběhne následujícím způsobem: mistr oznámí ukončení zakázky logistikovi, který všechny položky důsledně zkontroluje a přepočítá, převzetí potvrdí mistrovi svým podpisem na zakázkový list. Po důkladném převzetí bude zakázka ihned převezena na sklad HV. Do systému SAP budou naskladněny pouze položky, které byly logistikem řádně převzaty na základě podpisu. Výhodou je odhalení nekvalitně zabalených výrobků, chybně spočítaných jednotek, vadného označení a včasného vrácení k nápravě a také zamezení ztráty výrobků.
- Za nezbytné považuji opravu střechy skladu, v němž jsou hotové výrobky uloženy. Navrhuji zajištění opravy externí firmou, za vyřízení zodpovídá manažer údržby.
- Vedle vystovování dodacích listů k zásilkám doporučuji také vydávání balících listů, na nichž bude uveden počet palet, krabic atd.

6.5 Cenová politika

Cenová politika podléhá rozhodnutí mateřské společnosti a není zde bohužel prostor k zásadnímu zlepšování. HNLS může pouze o cenách diskutovat dokládáním kalkulací výrobků. Zde však nemohu navrhovat žádná doporučení k optimalizaci.

.

ZÁVĚR

Společnost HN Logistic Systems je podnik s bohatou minulostí a lze očekávat další rozvoj jeho aktivit do budoucna. Jak již bylo zmíněno v analýze Swot, výrobní program podniku je zajímavý především z hlediska narůstajícího zájmu o ekologii, výrobky se vyznačují svou kvalitou a tradicí.

Norma ISO 9001:2000 podporuje přijímání procesního přístupu ve vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků.

Implementace managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000 byl důležitý krok v existenci HN Logistic Systems, který přinesl společnosti nejen cenný certifikát, který zvýšil její konkurenceschopnost na trhu, ale také větší důvěru zákazníků i dodavatelů.

Ačkoliv si mnozí zaměstnanci HNLS tento přínos neuvědomují, systém zavedl do firmy pravidla k řízení vzájemně propojených činností za účelem zvýšení jejich efektivnosti.

Ovšem ani v současnosti není QMS v tomto podniku funkční bez jakýchkoliv připomínek a jistě i zde nalezneme mnoho příležitostí k jeho zlepšování.

Tuto skutečnost prokázala také analytická část této práce, při níž byl odhalen nedostatek ve sledování spokojenosti zákazníků a jeho náprava přinesla hned několik cenných námětů ke zlepšení. Náměty byly důsledně prověřeny z hlediska relevantnosti a byly zpracovány do podoby návrhů a doporučení společnosti.

Za velkou výhodu považuji fakt, že jsem zaměstnancem HN Logistic Systems a ze své funkce jsem mohla všechna šetření provést přímo v praxi a dokonale využít ke své práci. Vzhledem k tomu, že se účastním jednání vedení společnosti a mám možnost zasahovat do jejího řízení, výsledné návrhy a doporučení pro optimalizaci systému managementu jakosti ISO 9001:2000 ve společnosti HN Logistic Systems s.r.o. se budu snažit prosadit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

[1] NENADÁL, J. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace.* 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 140 s., ISBN 80-02-01767-6

[2] JANEČEK, Z. *Jakost – potřeba moderního člověka*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 106 s., ISBN 80-02-01687-4

[3] PLÁŠKOVÁ, A. *Jednoduché nástroje řízení jakosti II*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 72 s., ISBN 80-02-01690-4

[4] ŠEBESTOVÁ, M.. *Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01685-8

[5] ZAJÍC, J. *Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2000 v malých a středních organizacích.* 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 144 s., ISBN 80-7283-178-X

[6] MLÁDEK, M.. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1999. 147 s., ISBN80-214-1451-0

[7] ŠNAJDR, I. *Efektivnost certifikovaných systémů*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 138 s., ISBN 80-02-01862-1

[8] PETŘÍKOVÁ, R. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*, 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s., ISBN 80-02-01766-8

[9] PŘIBEK, J. *Systémy managementu jakosti*, 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 62 s., Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004

[10] TRČKA, M. *Odpovědi na dotazy k normám ISO řady 9000*, 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2002. ISBN 80-02-01512-6

Seriálová publikace

[11] PROKOPENKO, J. *Management produktivity a jakosti. Modulový program*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2002-3. Svazek č. 8-10

Normy

[12] ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Český normalizační institut, 2001.

[13] ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti – Požadavky. Český normalizační institut, 2001.

Internetové zdroje

[14] SKQS: Slovenská spoločnosť pre systémy riadenia a systémy kvality. Internetové stránky [online]. [cit.2007-05-05]. Dostupné na WWW: <http://www.skqs.sk/.

[15] ISO: International organization for standardization. Internetové stránky [online]. [cit.2007-05-05]. Dostupné z WWW: <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline. Frontpage

Ostatní zdroje

Firemní literatura

[16] HN Logistic Systems s.r.o. Interní materiály. 2007. [dostupné na síti firmy HN Logis tic Systems s.r.o.].

[17] OTTO Group. Interní materiály. 2007.[dostupné na intranetu koncernu OTTO Group]

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO Mezinárodní normalizační institut

QMS Systém managementu jakosti

THP Technicko-hospodářský pracovník

SAP Počítačový systém

HV Hotová výroba

HNLS Zkratka názvu společnosti HN Logistic Systems s r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Dodavatelsko-odběratelský vztah

Obr. 2. Vzájemná vazby norem řady ISO 9000

Obr. 3. Model procesu podle normy ISO 9001:2000

Obr. 4. Základní kroky implementace norem ISO řady 9000 v malých organizacích

Obr. 5. Společnost HN Logistic Systems s.r.o.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Hodnocení QMS ze strany zaměstnanců HNLS

Graf 2. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků HNLS – jednotivé body

Graf 3. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků HNLS – celková spokojenost

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I DOTAZNÍK VZTAHU ZAMĚSTNANCŮ KE QMS

PŘÍLOHA P II DOTAZNÍK KE SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

PŘÍLOHA P III INTERNÍ AUDITORSTVÍ

PŘÍLOHA P IV ORGANIZAČNÍ SCHÉMA HNLS

PŘÍLOHA P V PROCESNÍ ORGANIGRAM

PŘÍLOHA P VI POLITIKA JAKOSTI

PŘÍLOHA P VII CERTIFIKÁT ISO 9001:2000 SPOLEČNOSTI HNLS

PŘÍLOHA P 1 – DOTAZNÍK VZTAHU ZAMĚSTNANCŮ KE QMS

DOTAZNÍK K ČSN EN ISO 9001:2001

	DOTAZ	ANO	NE
A	Znám normu ISO 9001:2000		
B	Vím, k čemu tato norma slouží		
C	Znám požadavky normy ISO 9001:2000		
D	Jsem seznámen s dokumentovanými postupy týkajícími se mé práce		
E	Uvědomuji si, že pracuji v souladu se zavedeným OMS		
F	Považuji certifikát ISO 9001:2000 za významný pro firmu		
G	Díky certifikaci došlo k navázání nových obchodních vztahů		
H	Certifikace ovlivnila chování dodavatelů		
I	Certifikace ovlivnila chování odběratelů		
J	ISO neznamená pouze nadbytečné papírování		
K	Zavedení QMS zlepšilo interní komunikaci		
L	Zlepšila se kvalita výrobků		
M	Přicházím s nápady na zlepšení		

Správnou odpověď označte x

PŘÍLOHA P II - DOTAZNÍK KE SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

HN LOGISTIC SYSTEMS s.r.o.

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

1. Hodnocení kvality výrobků firmy HN Logistic Systems s.r.o.

(číslo 1-100%)

2. Hodnocení úrovně komunikace mezi zákazníkem a HN Logistic Systems s.r.o.

(číslo 1-100%)

3. Hodnocení termínů dodání realizovaných HN Logistic Systems s.r.o.

(číslo 1-100%)

4. Hodnocení kvality dodávek HN Logistic Systems s.r.o.

(číslo 1-100%)

5. Hodnocení cenové hladiny výrobků HN Logistic Systems s.r.o.

(číslo 1-100%)

Prostor pro další náměty a připomínky

Děkujeme za Váš čas!
HN Logistic Systems s.r.o.

PŘÍLOHA P III - INTERNÍ AUDITORSTVÍ

Interní auditorství 2006 **HN Logistic Systems s.r.o.**

Přehled interních auditorů ve společnosti HN Logistic Systems s.r.o.

Funkce v auditor. týmu	*Jméno*	*Datum školení*	*Zahájení činnosti*	*Podpis*	*Funkce v HNLS*
Představitel managementu jakosti	*Radek Masák*	*22.6.06*	*23.6.06*		*VK*
Interní auditor	*Jan Charvát*	*22.6.06*	*23.6.06*		*TK*
Interní auditor	*Tomáš Štěpán*	*19.1.05*	*1.2.2005*		*VŘ*

1. Toto osvědčení platí neomezeně. Je pouze doporučeno ze strany auditorských organizací z důvodu certifikace, recertifikace i zákaznických auditů každé 2 roky absolvovat toto školení na doplnění informací a obeznámení se změnami v normě ISO 9001:2000, dle které se musí při auditech řídit.

2. Auditorství i celou jeho legendu si vede představitel vedení a ten zajišťuje veškerou agendu se školením atd. Změny i veškeré další aktuálnosti musí být konzultovány s jednatelem společnosti jako např. plánované změny v auditorském týmu apod.

3. Plány auditů musí naplánovat představitel vedení dle domluvy s jednatelem společnosti dle bodu 4.

4. Představitel vedení nesmí naplánovat audit tak, aby příslušný auditor prováděl audit svého oddělení. Dále určuje vedoucí auditory a auditory pouze pro daný audit.

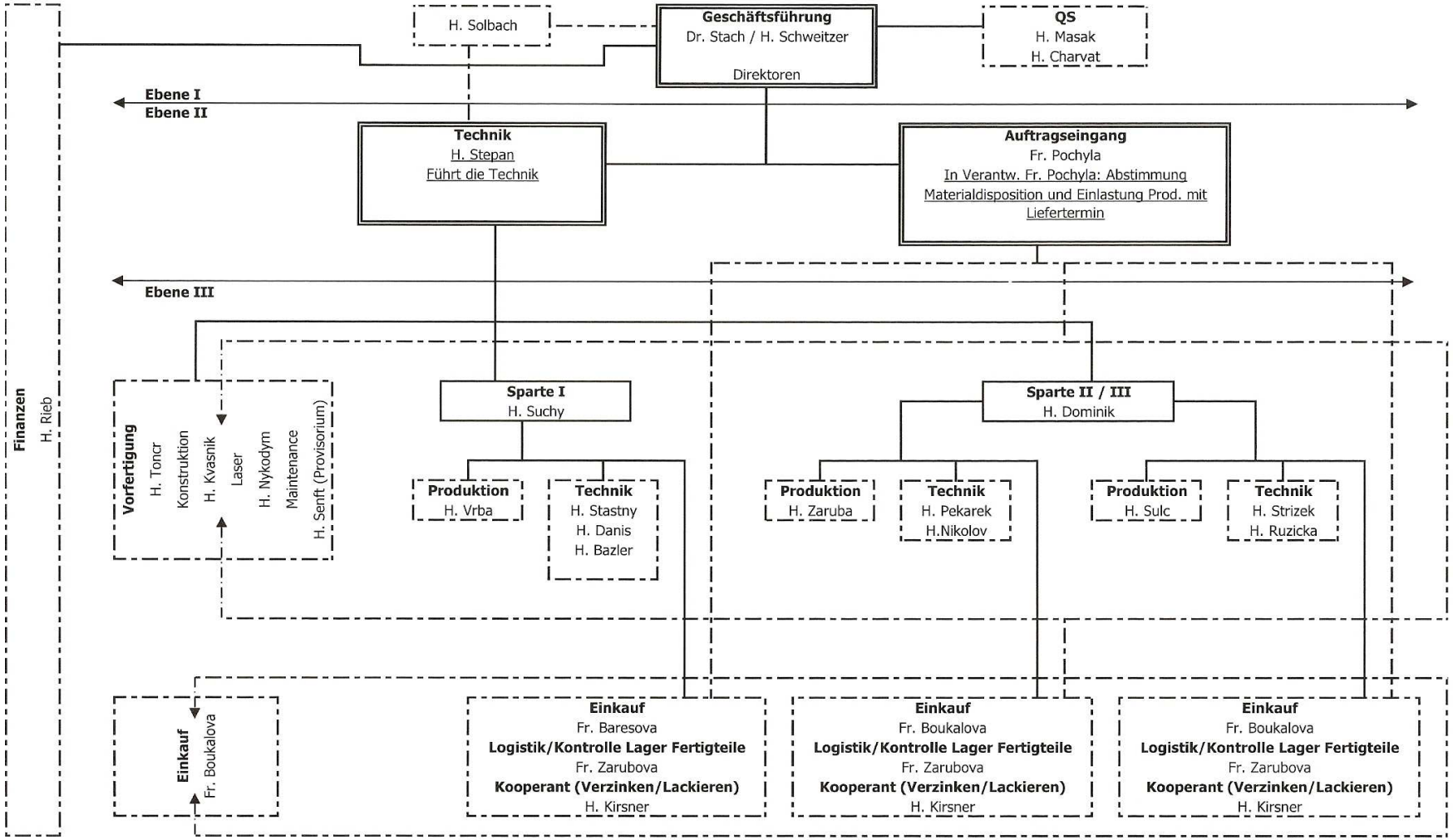
5. Každý vedoucí auditor předává záznam o provedením auditu a jeho neshodách představiteli vedení, který pak musí vyrozumět o výsledcích jednatele společnosti a ten pak následně zjedná nápravu u jednotlivých manažerů oddělení.

6. Náprava dle normy znamená odstranit neshody z auditu ne okamžitý postih. Po nedodržení termínu náprav a opětovného výskytu neshod z následujících auditů je jednatel společnosti povinen vyvodit důsledky.

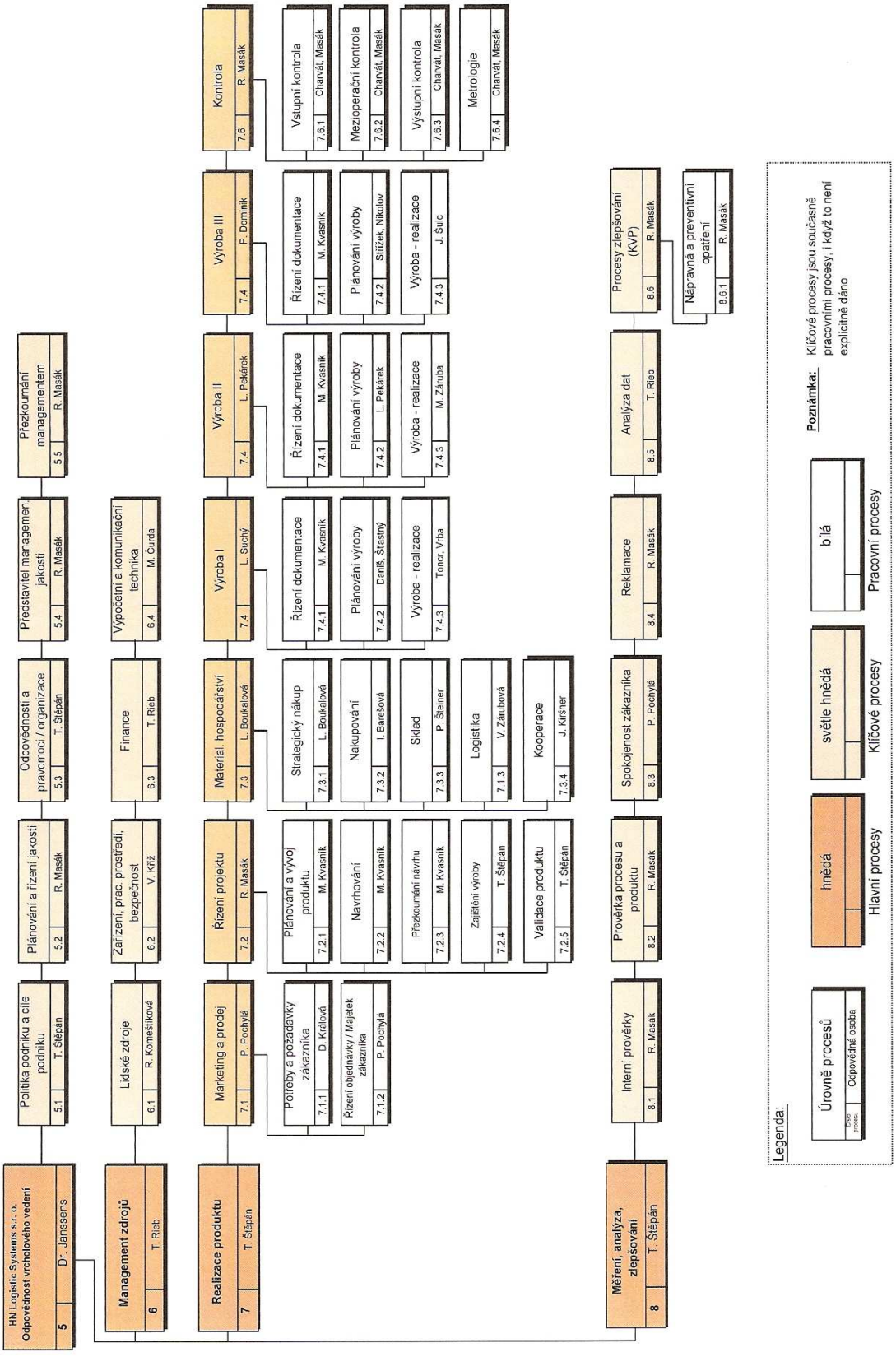
PŘÍLOHA P IV - ORGANIZAČNÍ SCHÉMA HNLS

Organigram HNLS 2006

HN Logistic Systems s.r.o.



PŘÍLOHA P V - PROCESNÍ ORGANIGRAM



PŘÍLOHA P VI - POLITIKA JAKOSTI

POLITIKA JAKOSTI
HN Logistic Systems s.r.o.

Uplatňujeme zákaznický přístup – měřítkem je plné uspokojení požadavků i potřeb našich zákazníků.

Plné uspokojení zákazníků můžeme dosáhnout pouze jakostí všech našich procesů, proto je profesionalita úkolem pro každého zaměstnance bez ohledu na jeho postavení v organizační struktuře firmy.

Jakost je vůlí vrcholového vedení, které přijalo závazek:

- **stanovit a udržovat vhodnou strategii v oblasti jakosti a zajistit a poskytovat zdroje pro její naplňování.**
- **zavést, udržovat a trvale zlepšovat systém managementu jakosti, založený na požadavcích ISO 9001.**
- **trvale rozvíjet materiální a lidské zdroje firmy tak, aby byla vždy schopna potřeby zákazníků kompetentně uspokojit.**
- **plnit včas a bezchybně všechny závazky vůči zákazníkům a udržovat aktuální poznatky o současných i očekávaných potřebách zákazníků a jejich trendech.**

Jakost musí být neoddělitelnou součástí firemní kultury

HN Logistic Systems s.r.o.:

- **udržovat dobré partnerské vztahy se zákazníky i dodavateli**
- **znát schopnost a výkony konkurence, být vždy srovnatelný s nejlepšími v oboru**
- **jednat vždy čestně a v nejlepším zájmu firmy**
- **šetřit majetek firmy a dbát na jeho efektivní využívání**
- **řešit bezodkladně a s plným nasazením veškeré problémy**
- **pracovat na sobě a být příkladem ostatním**

V Kostelci nad Labem 10.4.2006

Za vedení společnosti: Tomáš Štěpán
výrobní ředitel

PŘÍLOHA P VII-CERTIFIKÁT ISO 9001:2000 SPOLEČNOSTI HNLS

SKQS

CERTIFIKÁT

SLOVENSKÁ SPOLOČNOSŤ PRE SYSTÉMY RIADENIA A SYSTÉMY KVALITY, s.r.o.

SKQS na základe certifikačného auditu potvrdzuje týmto, že:

HN

HN Logistic Systems s.r.o.

Letná 851/36
277 13 Kostelec nad Labem, Česká republika

rozsah platnosti

Výroba a predaj odpadových, skladovacích a prepravných nádob z kovu, nádob pre nebezpečné odpady a dopravných a manipulačných zariadení, predaj plastových odpadových nádob

má systém manažérstva kvality
účelne vybudovaný, udržovaný a je v súlade s modelom a požiadavkami
medzinárodnej normy

ISO 9001:2000

Tento certifikát má platnosť 3 roky.
Číslo odboru 17

Certifikát č.:	367/06
Dátum platnosti:	23. 11. 2009
Žilina	24. 11. 2006

Ing. J.M. Šima, CSc.
Vedúci certifikačného orgánu - riaditeľ SKQS

IAF MEMBER OF MULTILATERAL RECOGNITION ARRANGEMENT

SNAS
Reg. No. 037/Q-004