

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Petr Jansa

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Zavedení systému managementu kvality
ISO 9001 v podniku**

Petr Jansa

**Bakalářská práce
2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petr Jansa
Osobní číslo: E09251
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management podniku - Management malých a středních podniků
Název tématu: Zavedení systému managementu kvality ISO 9001 v podniku.
Zadávací katedra: Ústav matematiky

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je popsání postupu při zavádění systému managementu kvality ISO 9001 v podniku, zhodnocení požadavků a přínosů certifikace.

Bakalářská práce bude obsahovat:


- historie zavedení ISO
- účastníci certifikačního procesu
- proces přípravy certifikace
- certifikační audit, certifikační orgány
- přínosy vyplývající ze zavedení systému managementu jakosti.

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- 1) ČSN EN ISO 9001. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.
- 2) Info-kvalita.cz [online]. 2004 [cit. 2011-05-28]. Iso_9001_zavedeni_a_certifikace. Dostupné z WWW: http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.
- 3) Info-kvalita.cz [online]. 2004 [cit. 2011-05-28]. Iso_9001_informace. Dostupné z WWW: http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_informace/.
- 4) SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3., přepracované a aktualizované vydání. [s.l.] : Grada Publishing a.s., 2003. 459 s. ISBN 80-247-0515.

Vedoucí bakalářské práce:



RNDr. Jaromír Zahrádka, Ph.D.
Ústav matematiky

Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. srpna 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

Ve Dvoře Králové nad Labem dne 9.4.2012

Petr Jansa

PODĚKOVÁNÍ:

Za vstřícný přístup při konzultacích ke zpracování bakalářské práce patří mé poděkování vedoucímu bakalářské práce RNDr. Jaromíru Zahradkovi, Ph.D.

Dále děkuji panu Karlu Kolbemu, jednateři společnosti KOLBE s.r.o., za vynaložený čas a vstřícný přístup při poskytování informací o společnosti.

Stejně tak patří moje poděkování Ing. Jiřímu Fleglovi ze společnosti mdexx Magnetronic Devices s.r.o. za odborné konzultace týkající se řízení kvality v podniku.

ANOTACE

Cílem této práce je popsání postupu při zavádění systému managementu kvality ISO 9001 v podniku, zhodnocení požadavků a přínosů certifikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Historie zavedení ISO, účastníci certifikačního procesu, proces přípravy certifikace, certifikační audit, certifikační orgány, přínosy certifikace.

TITLE

Implementation of Quality Management System ISO 9001 in a Company.

ANNOTATION

The aim of this paper is to describe the procedure in implementing the quality management system ISO 9001 into a company, evaluating the requirements and the benefits of certification.

KEYWORDS

The history of the introduction of ISO, participants in the certification process, the process of preparing for certification, the certification audit, the certification authorities and the benefits of certification.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM ZKRATEK	9
ÚVOD	10
1. ÚVOD DO POJMOSLOVÍ MANAGEMENTU KVALITY	11
2. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU KVALITY.....	12
2.1 PRINCIPY MANAGEMENTU KVALITY	13
2.2 HISTORIE ZAVÁDĚNÍ NOREM ISO A STRUKTURA ORGÁNŮ.....	14
2.3 PROČ PRÁVĚ ISO 9001?.....	16
2.4 CHARAKTERISTIKA NORMY ISO 9001?.....	16
3. NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAVÁDĚNÍM SYSTÉMU MANAGEMENTU.....	17
3.1 NÁKLADY NA ZAVÁDĚNÍ A CERTIFIKACI	17
3.1.1 <i>Náklady v současnosti</i>	17
3.1.2 <i>Náklady v budoucím období</i>	17
3.2 ČASOVÉ NÁROKY NA ZAVÁDĚNÍ A CERTIFIKACI.....	18
3.2.1 <i>Časové nároky v současnosti</i>	18
3.2.2 <i>Časové nároky v budoucím období</i>	18
4. CERTIFIKACE	19
4.1 POSTUP A PŘÍKLADY CERTIFIKACE SYSTÉMŮ MANAGEMENTU	20
4.2 ZVÁŽENÍ POSTUPU PRO ZÍSKÁNÍ CERTIFIKÁTU	21
4.3 PROCES POSUZOVÁNÍ A CERTIFIKACE	21
4.3.1 <i>Žádost o certifikaci</i>	22
4.3.2 <i>Účastníci certifikačního procesu</i>	23
4.3.3 <i>Posuzování na místě</i>	24
4.3.4 <i>Typy a program auditů</i>	25
4.3.5 <i>Vyjasnění případných neshod a certifikace</i>	26
5. PŘÍNOS ISO 9001 PRO ORGANIZACI	28
5.1 PŘÍNOSY ZE ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	28
5.2 HLEDISKA PŘÍNOSU MANAGEMENTU KVALITY	29
5.3 ISO 9001 A MARKETING	30
6. KOLBE S.R.O.....	32
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	32
6.3 CERTIFIKAČNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI KOLBE S.R.O.	34

6.4 CERTIFIKACE KOLBE S.R.O.	35
6.5 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ CERTIFIKACE POHLEDEM VEDENÍ KOLBE S.R.O.....	35
7. MDEXX MAGNETRONIC DEVICES S.R.O.....	37
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	37
7.2 MANAGEMENT ŘÍZENÍ KVALITY V MDEXX	39
7.2.1 <i>Recertifikační audit v mdexx</i>	39
7.2.2 <i>Dohledové audity v mdexx</i>	40
7.3 VÝZNAM CERTIFIKÁTU PRO MDEXX	40
ZÁVĚR	43
POUŽITÁ LITERATURA	45
SEZNAM PŘÍLOH	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Historické milníky managementu kvality ve 20. století	12
Obrázek 2: Základní principy moderního managementu kvality	14
Obrázek 3: Graf popisující přehled certifikovaných společností v ČR podle ISO 900x (podle certifikačních orgánů).....	19
Obrázek 4: Postupový diagram znázorňující proces posuzování a certifikace	26
Obrázek 5: Trojfázový transformátor	37

SEZNAM ZKRATEK

CWQC	Company Wide Quality Control
TQM	Total Quality Management
ČIA	Český institut pro akreditaci
IAF	Mezinárodní akreditační fórum
MLA	Multilaterální dohody o vzájemném uznávání

ÚVOD

Hlavním tématem této práce je prozkoumat a popsat proces zavádění systému řízení kvality ISO 9001 v podniku. V práci se zabývám jednak obecnými postupy a kroky při zavádění systému, které vyplývají z požadavků uvedené normy a stejně tak zde uvádím praktické zkušenosti vybraných organizací, které prošly procesem certifikace.

Práce obsahuje soubor údajů, vědomostí a poznatků, které jsem získal při studiu textů veřejně přístupných, zejména v normách řady ISO, a stejně tak informace získané z osobního průzkumu ve vybraných organizacích.

Cílem práce je vyhodnotit a posoudit důležitost certifikace pro organizaci, poukázat na její přínosy i případné nevýhody.

1. ÚVOD DO POJMOSLOVÍ MANAGEMENTU KVALITY

Slovo jakost, jehož plným a dnes zejména používaným synonymem je latinské slovo „kvalita“, lidstvo používalo už v dobách před naším letopočtem. Dokladem tohoto je patrně nejstarší definice tohoto pojmu, která je připisována Aristotelovi. S touto definicí se můžeme setkat i v současných filozofických slovnících. Využití této definice v původním znění však není vhodné pro současné aplikace ve všech ekonomických odvětvích, a protože se výraz „jakost“ stal, zejména v posledních padesáti letech, neodmyslitelným fenoménem, prošlo i chápání jakosti logickým vývojem. Zde několik příkladů, jak byl tento pojem vymezován různými propagátory jakosti [1]:

Juran: „Jakost je způsobilost k užití“

Crosby: „Jakost je shoda s požadavky“

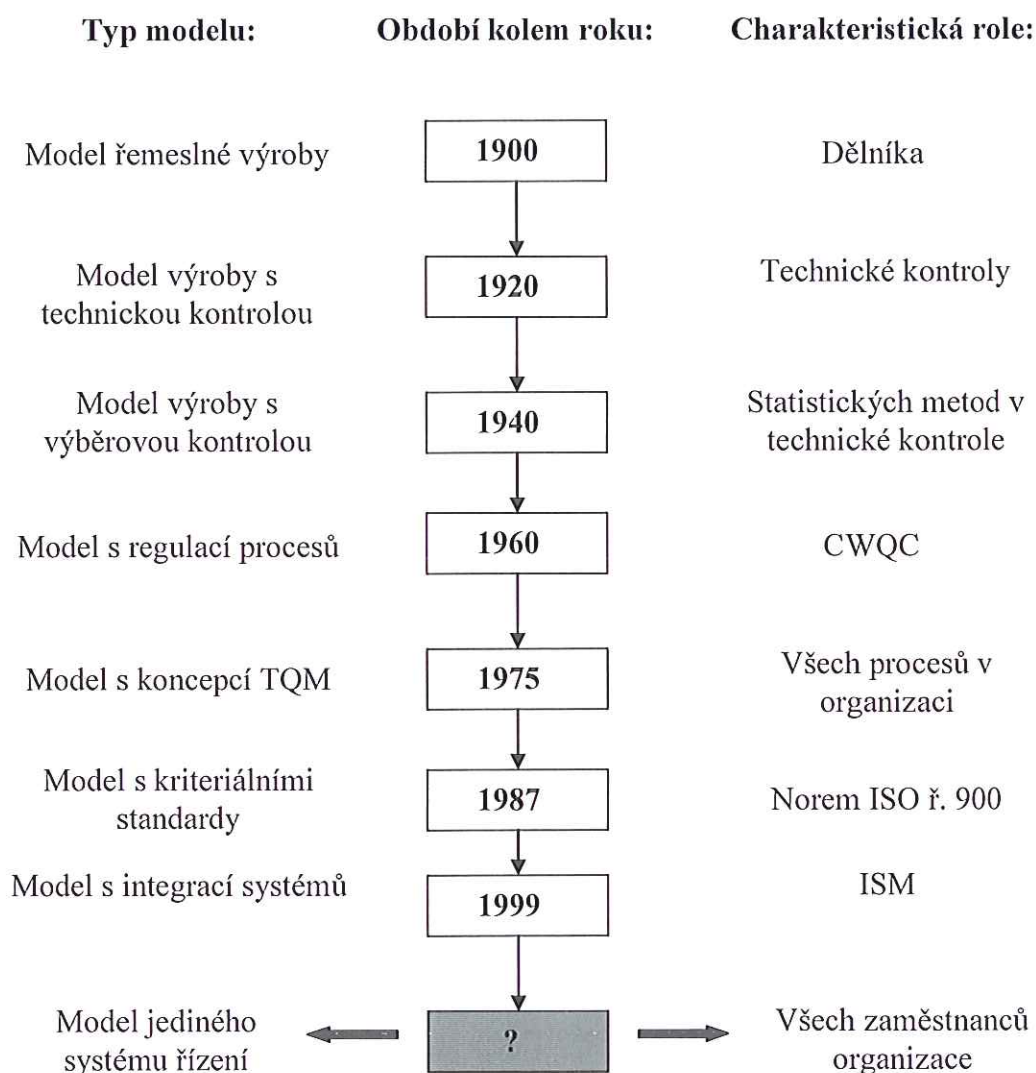
Feigenbaum: „Jakost je to, co za ní považuje zákazník“.

Ani v jednom z nejnovějších slovníků pro jakost, zpracovaným Americkou společností pro jakost (ASQ), se neuvádí platná definice tohoto pojmu, ale je zde mnoho nejrozličnějších odkazů na nejrozličnější vymezení tohoto pojmu v různých pramenech.

Co je systém managementu jakosti? Jedná se o dokumentovaný systém řízení, který je prezentován jako nedílná součást systému řízení společnosti. Je to vhodný nástroj sloužící pro řízení procesů a následné zlepšení organizace s cílem dosáhnout takového výsledku, aby požadované výstupy jednotlivých procesů byly vždy v požadované kvalitě, množství a čase k dispozici pro zákazníky jak interní tak i externí [1].

2. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU KVALITY

Velmi intenzivní rozvoj systémů managementu kvality je datován zejména do minulého století. Jednotlivé historické milníky vývoje managementu kvality ve 20. století znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1: Historické milníky managementu kvality ve 20. století

Zdroj: upraveno podle [1]

Takzvaný model řemeslné výroby byl založen na tom, že řemeslník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem, od něhož si vyslechl jeho přání a požadavky. Tyto přání a požadavky se řemeslník následně snažil splnit. Výhodou této komunikace byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka. Slabším článkem tohoto procesu byla velmi často nízká produktivita práce.

Právě pro zvýšení produktivity práce se začala výroba ve dvacátých letech minulého století postupně slučovat do prvních výrobních linek. Jedním z průkopníků těchto změn byl například americký podnikatel Henry Ford, v jehož závodech na výrobu automobilů se začaly z dělnických profesí vyčleňovat speciální funkce technických kontrolorů. Jednalo se zejména o nejzkušenější pracovníky, kteří nesli odpovědnost za kvalitu výrobku [1].

Nevýhodou modelu technické kontroly bylo zjištění, že se výroba i ostatní pracovní skupiny v podniku začaly mylně domnívat, že péče o kvalitu není součástí jejich povinností. Ve třicátých letech minulého století Američané Romig a Shewhart začali se zaváděním tzv. statistických metod kontroly a následně se zrodil model výrobních procesů za účasti výběrové kontroly [1].

Tento model se výrazněji prosadil až po druhé světové válce především v Japonsku, kde došlo k masivnímu zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Tyto jsou i dnes velmi významnými nástroji při prokazování jakosti. Japonci postupně rozšířili jejich snahu o statistické řízení i na další oblasti činností v podniku, a to zejména i do předvýrobních etap [1].

Tímto došlo ke zrození moderního systému managementu jakosti, který je označován jako Company Wide Quality Control (CWQC). Při současném zdokonalování tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management kvality (TQM), jehož koncepce se v současnosti velmi dynamicky vyvíjí. V roce 1987 začaly vstupovat do světa kvality normy ISO řady 9000, které obsahovaly rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů [1].

Tyto normy se staly základem pro využívání různých kritériálních modelů systémů managementu kvality, včetně nezávislého posuzování shody těchto systémů prostřednictvím certifikačních auditů. Dalšími standardy, které se začaly prosazovat vedle norem ISO řady 9000, byly a jsou systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pragmatické základy pro integraci těchto systémů byly položeny koncem minulého století [1].

2.1 Principy managementu kvality

Pojem „princip“ můžeme chápat jako základní pravidlo, výchozí myšlenku a stejně tak i strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu kvality. Ačkoliv jsou v různých modelech systémů řízení patrné určité odlišnosti v pojetí a struktuře těchto zásad, lze konstatovat, že je v současné době obecně respektováno

přibližně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu kvality organizace. Přehled těchto jedenácti principů znázorňuje následující obrázek č. 2.

1. Zaměření na zákazníka
2. Vůdcovství
3. Zapojení zaměstnanců
4. Učení se
5. Flexibilita
6. Procesní přístup
7. Systémový přístup managementu
8. Neustálé zlepšování
9. Management na základě faktů
10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
11. Společenská odpovědnost

Obrázek 2: Základní principy moderního managementu kvality

Zdroj: upraveno podle [1]

Důležité je zmínit se o tom, že pořadí, ve kterém jsou jednotlivé principy v obrázku seřazeny, nereflektuje jejich významnost.

2.2 Historie zavádění norem ISO a struktura orgánů

Normy ISO jsou mezinárodní normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (Organization for Standardization). Tato organizace koordinuje normalizační technické činnosti v mezinárodním měřítku, což usnadňuje spolupráci v oblasti vědy, techniky a hospodářství. Organizace byla založena v roce 1946 a má sídlo v Ženevě [10].

Jedním ze zakládajících členů této organizace byla i tehdejší ČSR. Tvorbou mezinárodních norem jsou pověřeny technické komise ISO. Členové ISO jsou ti, kteří hlasují o jednotlivých návrzích. Z mezinárodních norem vycházejí normy evropské a z těchto se tvoří normy národní. Národním zástupcem pro ISO byl v České republice zpočátku Český normalizační institut [10].

Český normalizační institut byla státní příspěvková organizací, která byla v roce 2008 zrušena z rozhodnutí ministra průmyslu a obchodu. Na základě rozhodnutí Ministerstva obchodu a průmyslu byla tato příspěvková organizace pověřena zajišťovat tvorbu, vydávání a pravidelné zveřejňování českých technických norem. Český normalizační institut sídlil v Praze v ulici Biskupský dvůr. Jak už bylo řečeno, tak ho nahradil jiný úřad, který byl pověřen všemi náležitostmi a také určitou zodpovědností. Proč byl normalizační úřad zrušen a úplně zlikvidován, dosud není známo [10].

V současné době je tato činnost zajišťována Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví [10].

Normou rozumíme směrnici či pravidlo, které je nutné dodržovat a jeho dodržování je závazné. Technické normy přesně zaručují, že je výrobek vyroben podle požadovaných parametrů, provedení a podle požadovaného tvaru a že je postup práce opravdu uskutečněn tak, jak uskutečněn být má. Jednotlivé normy se týkají různých systémů řízení (např. jakosti, environmentálního řízení, bezpečnosti, atd.). Normy jsou koncipovány tak, aby mohly být používány pro různé organizace všech typů a velikostí a navazují svojí strukturou na normu ČSN EN ISO 9000:2001 tak, aby bylo možno vytvořit efektivně fungující, integrovaný systém řízení organizace [4].

Mezinárodní organizace pro normalizaci – ISO v roce 1987 poprvé zveřejnila normy zabývající se požadavky na systém jakosti a taktéž technickými požadavky na výrobky. V roce 1994 byla jejich struktura a obsah poprvé revidovány. Normy ISO řady 9000, 9001, 9002 a 9003 byly nezávazné a založené na modulárním systému. Druhá velká revize proběhla v roce 2000 [5].

Při této revizi byly normy EN ISO 9001:1994, EN ISO 9002:1994 a EN ISO 9003:2004 nahrazeny normou ISO 9001:2000. Tato nová norma už byla založena na procesní orientaci systému managementu jakosti. Pojem proces lze popsat jako soubor vzájemně souvisejících nebo působících činností, které využívají zdroje a přeměňují vstupy na výstupy [5].

V případě normy ISO 9001 se jedná o řadu jednotlivých norem, které se týkají systému řízení kvality. Vlastní certifikace se provádí podle nejznámější normy, ISO 9001. Normy ISO jsou normy mezinárodní a jednotlivé státy je přebírají do své národní technické legislativy. Označení norem ISO 9001 nebo ČSN EN ISO 9001 nebo DIN EN ISO 9001 mají zcela shodné znění a požadavky. Toto v podstatě znamená, že firma, která obdrží certifikát v jedné zemi, už nemusí prokazovat znovu splnění požadavků v jiné

zemi. Certifikát má mezinárodní platnost. Norma ISO 9001 je považována za normu univerzální, což znamená, že pokrývá veškeré obory podnikání, výrobu i služby [4].

2.3 Proč právě ISO 9001?

Přibližně 20 let trvalo, než se norma ISO 9001 v celosvětovém měřítku vítězně prosadila mezi několika standardy. ISO 9001 je dnes považována za marketingově nejznámější normu a také platí za normu nejvíce používanou. Prezentuje se údaj o více než 1.000.000 certifikátech, vystavených po celém světě. Co je hlavním důvodem tohoto úspěchu? S velkou pravděpodobností to jistě bude určitá jednoduchost a univerzálnost této normy. K přednostem patří také její dostupnost pro střední a malé podniky. Určitě je třeba také vyzdvihnout i její aplikovatelnost na různé obory podnikání v oblasti výroby a služeb [1].

2.4 Charakteristika normy ISO 9001

Jak uvádí na svých stránkách např. společnost MBK Consulting s.r.o., poskytující odborné poradenské služby v oblasti certifikace, norma ISO 9001, vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009, řeší systém managementu kvality především prostřednictvím procesního přístupu.

Uplatňování tohoto přístupu je obecně považováno za základní nutnost ve všech organizacích, které mají tento systém zavedený a následně certifikovaný. Mezi základními požadavky lze jmenovat neustálé zlepšování a spokojenost zákazníků. Systém řízení kvality pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné odpovědnosti a pravomoci při řízení těchto činností. Tímto významnou měrou přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace [9].

3. NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAVÁDĚNÍM SYSTÉMU MANAGEMENTU

3.1 Náklady na zavádění a certifikaci

3.1.1 Náklady v současnosti

Organizace, která zvažuje zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 by měla počítat s tím, že s certifikací souvisí vynaložení nemalých finančních prostředků jak v současnosti, tak i v budoucím období. Mezi základní náklady je nutné započítat například nákup odborné literatury a norem - ČSN EN ISO 9000:2000, ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 19011:2003, jejichž cena se v průměru pohybuje okolo 600 Kč/ ks) [4].

Zakoupit tyto materiály může organizace u Českého normalizačního institutu. Další prostředky bude muset organizace vynaložit na školení zaměstnanců a seznámení se s požadavky normy. Mezi klíčové osoby v organizaci, které musí být dostatečně proškolené, patří zejména představitel vedení pro jakost, manažer jakosti, auditor jakosti, řadoví zaměstnanci apod. [4].

Výše těchto nákladů závisí na tom, zda se zaměstnanci zúčastní odborného školení v rámci otevřeného kurzu nebo kurzu uzavřeného, po dohodě s poradenskou a vzdělávací organizací, např. v podobě interního školení v dané organizaci. Dále je třeba počítat s náklady na využití služeb odborné poradenské firmy, která může pomoci při zpracování dokumentace, s přípravou na certifikaci, ale také s prováděním interních auditů včetně přezkoumání systémů managementu jakosti. Nakonec je nutné připočíst vynaložení nákladů na samotnou certifikaci, které se odvíjí od několika faktorů, jako velikosti organizace, počtu certifikovaných činností apod. [4].

3.1.2 Náklady v budoucím období

V budoucím období musí organizace počítat především s náklady na školení zaměstnanců, kteří by standardně měli být průběžně vzděláváni, dále pak s náklady na poradenské a konzultační služby a případně také s náklady na provedení interního auditu. Dalšími, s certifikací spojenými náklady, jsou výdaje na udržování certifikátu – tzv. recertifikační a kontrolní audity, které provádí certifikační společnost [4].

3.2 Časové nároky na zavádění a certifikaci

3.2.1 Časové nároky v současnosti

Fakticky je doba zavádění systémů řízení závislá především na velikosti organizace a časovém přizpůsobení vedení a zaměstnanců. Organizace plánující certifikaci by měla vycházet z toho, že v úvodních fázích je nutné zavedení systémů řízení věnovat více času. Je nutné, aby se zaměstnanci seznámili s detaily a pochopili požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a aby jim byly jasné a srozumitelné jejich odpovědnosti a pravomoci v systému managementu jakosti [4].

O délce doby zavádění také nesporně rozhoduje způsob a forma zavádění, což znamená, že záleží i na tom, zda organizace zavádí certifikaci pouze vlastními silami, nebo s pomocí odborné poradenské firmy. Možná je také kombinace obou těchto možností. U malých firem je nutné raději počítat s časovým rozsahem zavádění minimálně půl roku [4].

Zavádění není vhodné uspěchat a to i v případě, kdy organizace potřebuje získat certifikát rychle. Pokud situace vyžaduje, aby organizace informovala své zákazníky o zavádění systému řízení jakosti, např. v případě potřeby systému managementu pro výběrové řízení, doporučuje se nechat si poradenskou nebo certifikační společnost vystavit potvrzení, že je systém právě zaváděn. Takovéto potvrzení bývá v praxi běžně vystavováno a uznáváno [4].

3.2.2 Časové nároky v budoucím období

Je důležité počítat s tím, že systému managementu je nutné se věnovat průběžně a neustále jej vylepšovat. Pouze s tímto přístupem je pak možné zajistit opravdový přínos pro organizace i v budoucích letech. Úkolem nově certifikované organizace bude provádění interních auditů minimálně 1x za půl roku a přezkoumávání celého systému managementu jakosti 1x za rok. Jednou nebo dvakrát ročně také obvykle probíhají i kontrolní audity certifikačního orgánu [4].

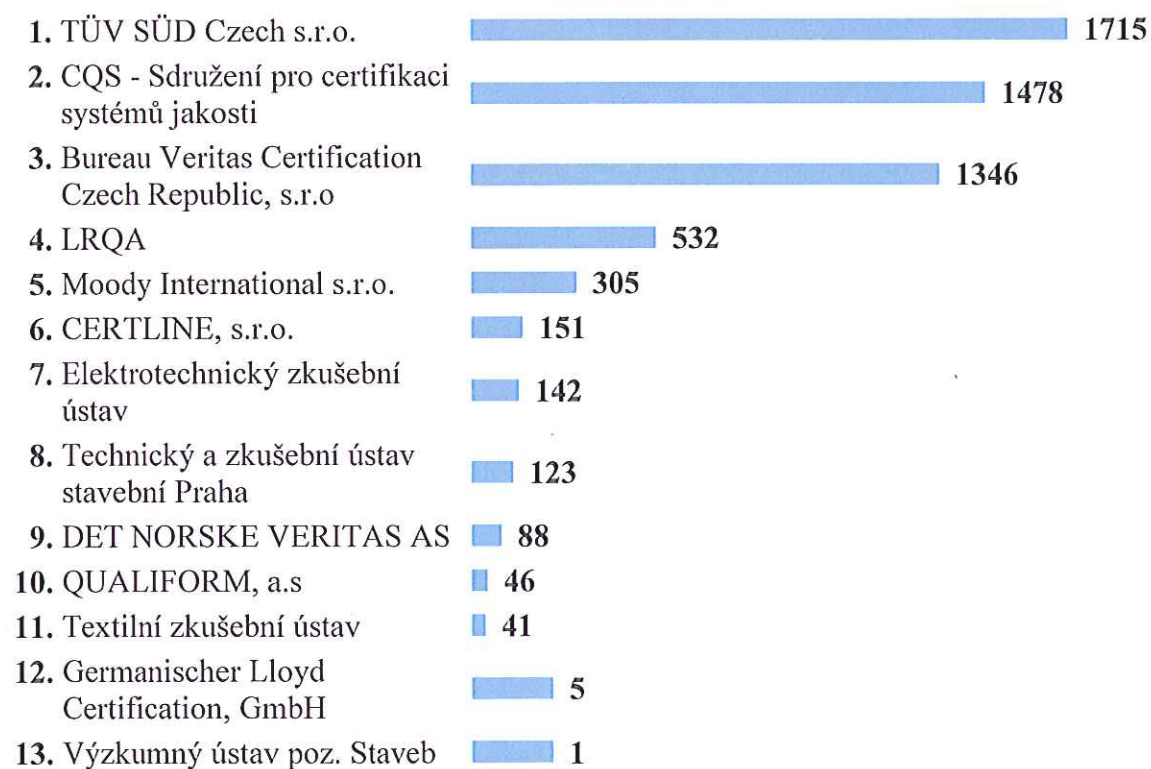
Zadostiučiněním bude pro organizaci vědomí, že objektivní a nezávislé posouzení systému managementu jakosti zcela jistě bude nemalým přínosem. To samozřejmě platí pouze v případě, bude-li audit provádět kvalifikovaný auditor poctivě [4].

4. CERTIFIKACE

Certifikaci je možné vyjádřit jako prosazování shody s předpisem. Jedná se o nezávislé posuzování třetí stranou. Dalšími pojmy související s certifikací jsou např. akreditace – oficiální uznání, že organizace je způsobilá provádět specifické činnosti; dále pak autorizace, což je pověření právnické osoby k činnostem při posuzování shody výrobků stanovených podle zákona 22/97 a notifikace, která představuje prověření (a oznámení) zkušebny k zastupování [4].

Certifikace výrobků je prokazována zejména certifikační značkou. Certifikace se dělí na povinnou a nepovinnou. Všechny certifikační společnosti procházejí auditem a také následným pravidelným dozorem ze strany akreditačních orgánů.

Informace o počtu certifikovaných společností jednotlivými certifikačními orgány na území České republiky znázorňuje graf na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Graf popisující přehled certifikovaných společností v ČR podle ISO 900x (podle certifikačních orgánů)

Zdroj: [4]

Pokud certifikační společnost úspěšně splní všechny požadavky, získává Osvědčení o akreditaci a tím i oprávnění pro vystavování certifikátů. Na světovém poli existuje velké

množství certifikačních orgánů pro systémy managementu podle ISO 9001. Pokud tedy organizace uvažuje o získání certifikátu, může vybírat z mnoha možností, resp. z mnoha certifikačních orgánů, které se na trhu nabízejí. Organizace plánující certifikaci se při výběru vhodného certifikačního orgánu obvykle rozhoduje nejen podle ceny dané služby, ale v neposlední řadě i podle referencí a jména dané certifikační společnosti. Pokud se už organizace rozhodla pro určitý certifikační orgán, může si podat k dané společnosti žádost o certifikaci systému managementu kvality [4].

4.1 Postup a příklady certifikace systémů managementu

Podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 – „Posuzování shody – Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systémů managementu“ slouží tzv. „nestranná certifikace“ jako jeden ze zásadních prostředků pro poskytnutí záruky, že certifikovaná organizace uplatňuje při své činnosti určitý systém řízení. Tato norma již v úvodu doslovně říká, že certifikace systému managementu poskytuje nezávislé ověření, že tento systém je ve shodě se specifikovanými požadavky, je schopen trvale dosahovat stanovenou politiku a cíle a že je tento systém efektivně uplatňován.

Kroky vedoucí k získání této záruky, resp. certifikátu, jsou zhruba následující:

- rozhodnutí vedení firmy o nutnosti a vhodnosti certifikace
- zvážení postupu pro přípravu certifikace s cílem následného získání certifikátu
- posouzení a certifikace nezávislým certifikačním orgánem
- udržování certifikátu v platnosti prostřednictvím dohledu certifikačního orgánu

Vedení organizace se obvykle rozhoduje o nutnosti certifikace na základě předchozí analýzy situace. Je uváděno několik typických důvodů, které vedou firmy k podstoupení tohoto poměrně složitého a nákladného procesu. Jedním z důvodů je potřeba uspořádat strukturu organizace, ujasnit si cíle, strategii, odpovědnosti, pravomoci, předejít potencionálním problémům, jako je opakování nekvalitních výrobků či opakovaná ztráta zákazníka apod.

Dále může být motivací snaha o zvýšení prestiže firmy v oborech, kde většina konkurentů certifikát kvality či jiný už má. Dalším důvodem může být potřeba vyhovět zákazníkovi, obvykle větší firmě, která si klade certifikaci systému managementu jako podmínku pro uzavření obchodního vztahu, nebo i požadavek zadavatele v případě

výběrového řízení pro veřejnou zakázku (obvykle se týká zejména stavebních firem, ale i řady dalších oborů).

4.2 Zvážení postupu pro získání certifikátu

Postup přípravy certifikace záleží na zodpovězení několika základních otázek, které si vedení společnosti musí včas a po zralé úvaze položit. První otázkou je, kolik času má organizace na přípravu? Druhou otázkou může být, kolik prostředků může daná organizace do přípravy certifikace investovat a třetí, neméně důležitou otázkou je, má-li organizace k dispozici pracovníka s potřebnou kvalifikací, který se bude zabývat přípravou projektu a jaká je průměrná úroveň znalostí a schopností zaměstnanců organizace usilující o certifikaci?

Zcela základní otázkou pro organizaci je, zdali má certifikace vůbec smysl? V některých oblastech se jeví tato otázka jako zcela irelevantní. Jedná se zejména o ty oblasti, kde je certifikace (výrobků, nebo systémů pro řízení výroby) povinná – tzn. daná právními požadavky. Že certifikace má smysl i v oblasti volné sféry, tedy nepovinná (někdy označovaná jako komerční), je zřejmé z výše uvedených důvodů vedoucích firmy k certifikaci.

4.3 Proces posuzování a certifikace

Hlavní certifikační činnosti lze rozdělit na audit systému managementu a na vlastní certifikaci, resp. potvrzení shody systému managementu organizace formou udělení certifikátu. Certifikační orgány poskytující tuto službu musí být akreditovány některým z národních akreditačních orgánů. Rozdíl může být pouze v tom, zda jde o akreditační orgán z ČR (ČIA-Český institut pro akreditaci, o.p.s.), nebo o některý zahraniční akreditační orgán. Tyto obvykle mají v ČR dceřinou společnost, která vystupuje jako zdánlivě samostatný certifikační orgán, ale o udělení certifikátu rozhoduje certifikační orgán v zahraničí, tedy mateřská společnost. Toto však může ovlivňovat cenu certifikace a nezdědka s tímto souvisí také nemalé administrativní průtahy spojené s vystavením certifikátu.

Požadavky, které jsou kladeny na certifikační orgány v průběhu akreditace, jsou v podstatě obdobné na základě skutečnosti, že ČIA je signatářem mezinárodních dohod o akreditaci (EA, MLA, IAF). Z toho vyplývá, že všechny akreditované certifikační orgány musí, nebo by alespoň měly dodržovat stejný postup při posuzování a certifikaci a

ověřování shody by mělo být prováděno se stejnými požadavky kritériálních norem a to principiálně stejným způsobem.

Celý proces posuzování, jinými slovy audit, se řídí v principu požadavky normy ISO 19011 a zahrnuje tyto fáze:

- žádost o certifikaci organizace
- příprava certifikačního orgánu na posuzování
- posuzování na místě
- vyjasnění případných neshod
- certifikace

4.3.1 Žádost o certifikaci

Poptávka nového zájemce o certifikaci systému řízení může být s certifikačním orgánem projednána buď ústně při osobním jednání s pracovníkem certifikačního orgánu, nebo zájemcem písemně vyjádřena a zaslána dopisem nebo emailem na kontaktní adresu nebo může být také zaslána prostřednictvím elektronického formuláře umístěného obvykle na webových stránkách certifikační společnosti [3].

Na základě osobního projednání nebo na základě obdržené písemné poptávky na certifikaci pracovníci certifikačního orgánu přezkoumají údaje uvedené v poptávce a ověří, zda je obor žadatele pokryt akreditací a zda není nutné posoudit zvláštní procesy (např. svařování, sterilizaci apod.). Toto přezkoumání je prováděno odpovědnými pracovníky certifikačního orgánu pro specifické normy [3].

Žádost o certifikaci, kterou si žádající organizace podává ke zvolenému certifikačnímu orgánu, obsahuje obvykle následující údaje:

Název žadatele (právní subjekt – dle výpisu z obchodního rejstříku), sídlo organizace a údaj o zapsání firmy v obchodním rejstříku, bankovní spojení, číslo účtu, IČO, DIČ, počet zaměstnanců (podléhajících certifikaci/ve směnném provozu), objem produkce (v technických jednotkách), statutární zástupce (jméno, funkce), kontaktní údaje pracovníka oprávněného ke komunikaci s certifikačním orgánem, bližší určení předmětu certifikace (výrobní program, poskytované služby – týkající se certifikace), místo certifikace (včetně dislokovaných částí), příslušné označení normy, podle které má být organizace certifikována.

Dále pak prohlášení, ve kterém se organizace zavazuje, že vyhoví požadavkům na certifikaci a souhlasí s pravidly a postupy certifikačního procesu a že po uzavření smlouvy umožní zástupcům certifikačního orgánu přístup do všech míst souvisejících se

zabezpečováním systému managementu požadovaného výrobního programu, služby a poskytne všechny požadované informace a písemné podklady. Dále se zde uvádí místo a datum vystavení žádosti, razítko žadatele a podpis [3].

Na základě poptávky, údajů z dotazníku a aktuálního sazebníku se obvykle vystaví nabídka na certifikaci systému řízení v písemné formě a tato se zašle na adresu žadatele. Nedílnou přílohou nabídky bývají Obchodní podmínky. Subjekt, který si přeje, na základě zaslané nabídky, certifikovat systém vybranou společností, potvrdí svým podpisem zaslanou nabídku a přiložené obchodní podmínky. Podpisem oprávněné osoby žadatele a potvrzením objednávky pro provedení auditu systému řízení se následně uzavírá Smlouva na certifikaci systému řízení [3].

Tyto smlouvy se všeobecně řídí ustanoveními dle Obchodního zákoníku §591 až §600. Potvrzením objednávky je impulsem pro zahájení následujícího procesu:

- certifikační případ (zakázka) je zaevidován do interního systému včetně údajů o žadateli,
- certifikační orgán jmenuje vedoucího auditora a ten následně zahájí plánování auditu, což znamená, že naváže kontakt s pověřenou osobou žadatele pro případné doplnění podmínek,
- dále vedoucí auditu sestaví tým auditorů a stanoví datum pro provedení auditu,
- žadatel je obvykle následně vyzván, aby předložil certifikační společnosti příručku nebo jiný dokument popisující systém řízení, nejpozději však 14 dní před předpokládaným auditem [3].

4.3.2 Účastníci certifikačního procesu

Hlavními účastníky certifikačního procesu jsou především žadatel o certifikaci, resp. certifikovaná organizace, dále certifikační orgán a dle potřeby i poradenská organizace. Pověření zástupci certifikačního orgánu se nazývají auditoři. Pracovníci žadatelské organizace, kteří se účastní certifikačního procesu, se obecně nazývají auditovaní.

Pověření pracovníci certifikačního orgánu jmenují vedoucího auditora, členy auditorského týmu, technické experty a hodnotitele auditu. Musí být dodržena především všeobecná kritéria kvalifikace auditorů včetně profesního zaměření a zkušeností, které zohledňují předmět činnosti žadatele a případné zvláštní procesy (např. svařování), nestrannost a nezávislost. Jmenování vedoucího auditora musí být oznámeno žadateli s dostatečným předstihem. Posuzovaná organizace může ještě, před zahájením posuzování, využít čas k poslednímu dokončení příprav na nastávající audit, resp. zkontroluje, zda je

potřebná dokumentace plně k dispozici a zda jsou všechny procesy nastavené, tak jak je požadováno [3].

4.3.3 Posuzování na místě

Etapa posuzování na místě se nazývá auditem a vyznačuje se následujícími kroky:

Zahájení auditu – jedná se zpravidla o úvodní jednání, při kterém se vzájemně představí členové auditorského týmu a zástupci posuzované organizace – žadatele o certifikaci. Obě strany si vzájemně potvrdí a případně i upřesní plán posuzování – auditu na místě včetně účasti jednotlivých pracovníků, se kterými bude veden pohovor. Dále se upřesní místo a čas závěrečného jednání [5].

Provádění auditu na místě – v této fázi se provádí shromažďování důkazů tak, že auditor porovnává při auditu požadavky kritériální normy s dokumentací, záznamy z realizace procesů, kterými prokazuje posuzované pracoviště, že proces probíhá podle stanovených požadavků a pravidel, dále praktické provádění popsanych činností v organizaci s dokumentací a další skutečnosti. Auditor takto shromažďuje důkazy a tyto postupně zaznamenává [5].

V předkládané dokumentaci k posouzení musí posuzovaná organizace přiměřeně definovat svoji organizační strukturu a popis jejich aktivit. Tato dokumentace může také, mimo příručku, zahrnovat příslušné postupy a pracovní instrukce. V dokumentaci musí být zohledněny přímé i nepřímé požadavky, které vycházejí z použité normy a z předmětu činnosti. Dokumentace může být v podstatě v jakékoliv formě [3].

Závěrečné jednání provádí auditorský tým s vedením auditovaného pracoviště – firmy. Jedná se o formální ukončení posuzování na místě, kdy by měl být vedoucím posuzovaných pracovišť souhrnným způsobem podán komentář ke zjištěním a závěru z auditu. Dále by měly objasněny i případné neshody a dohodnut další postup.

Příprava, schválení a distribuce zprávy z auditu - zprávu z auditu obdrží vedení organizace – žadatele o certifikaci. Vedení auditované společnosti by také mělo mít prostor pro případné námitky ke znění zprávy, které by měly být odůvodněné.

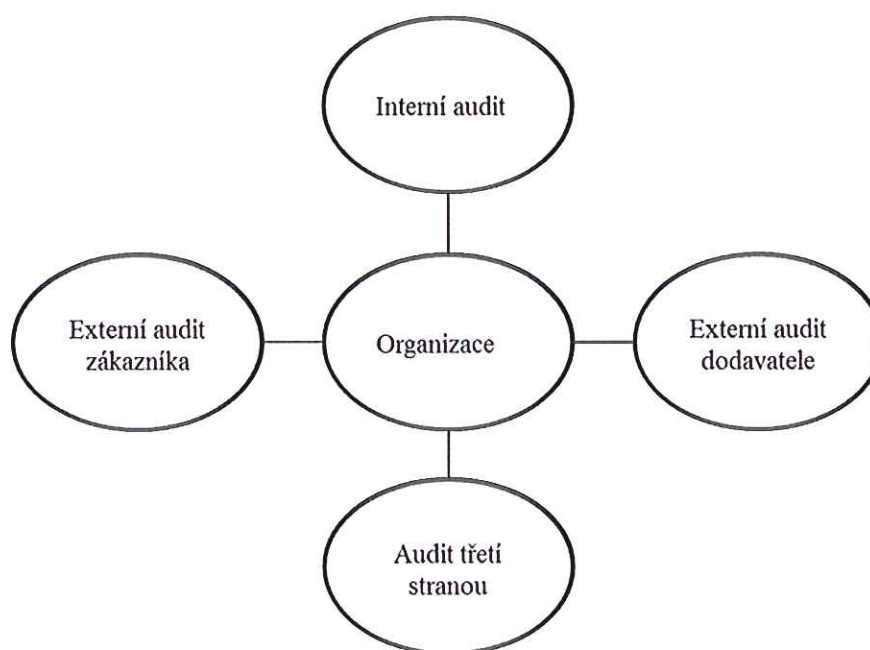
Dokončení auditu - podle směrnice ISO 19011 audit formálně končí rozesláním schválené zprávy [5].

V závislosti na použitém certifikačním schématu může být posuzování realizováno formou auditu jednostupňového (tj. jedno- případně vícedenním auditem realizovaným v rámci jediného bloku posuzování), nebo dvoustupňového (povinnou součástí je tzv. „před-

audit“, což prakticky vzato znamená, že auditorský tým navštíví žadatele o certifikaci dvakrát). Přitom každý z těchto dvou bloků může být rovněž jedno nebo vícedenní [5].

4.3.4 Typy a program auditů

Mezi hlavní zásady při provádění auditů můžeme zařadit zejména etické chování auditorů a spravedlivé prezentování zjištěných skutečností. Dále je třeba vyzdvihnout důležitost profesionálního přístupu, nezávislost a průkaznost. Předpokladem zdárného průběhu celého auditu je taktéž odborná způsobilost auditora a neméně důležitý je i proces hodnocení auditorů. Hodnocení auditorů je obvykle prováděno jak ze strany auditované strany, tak i ze strany certifikačního orgánu. Z tohoto důvodu musí být u auditora udržována odborná způsobilost formou průběžného vzdělávání se v dané oblasti.



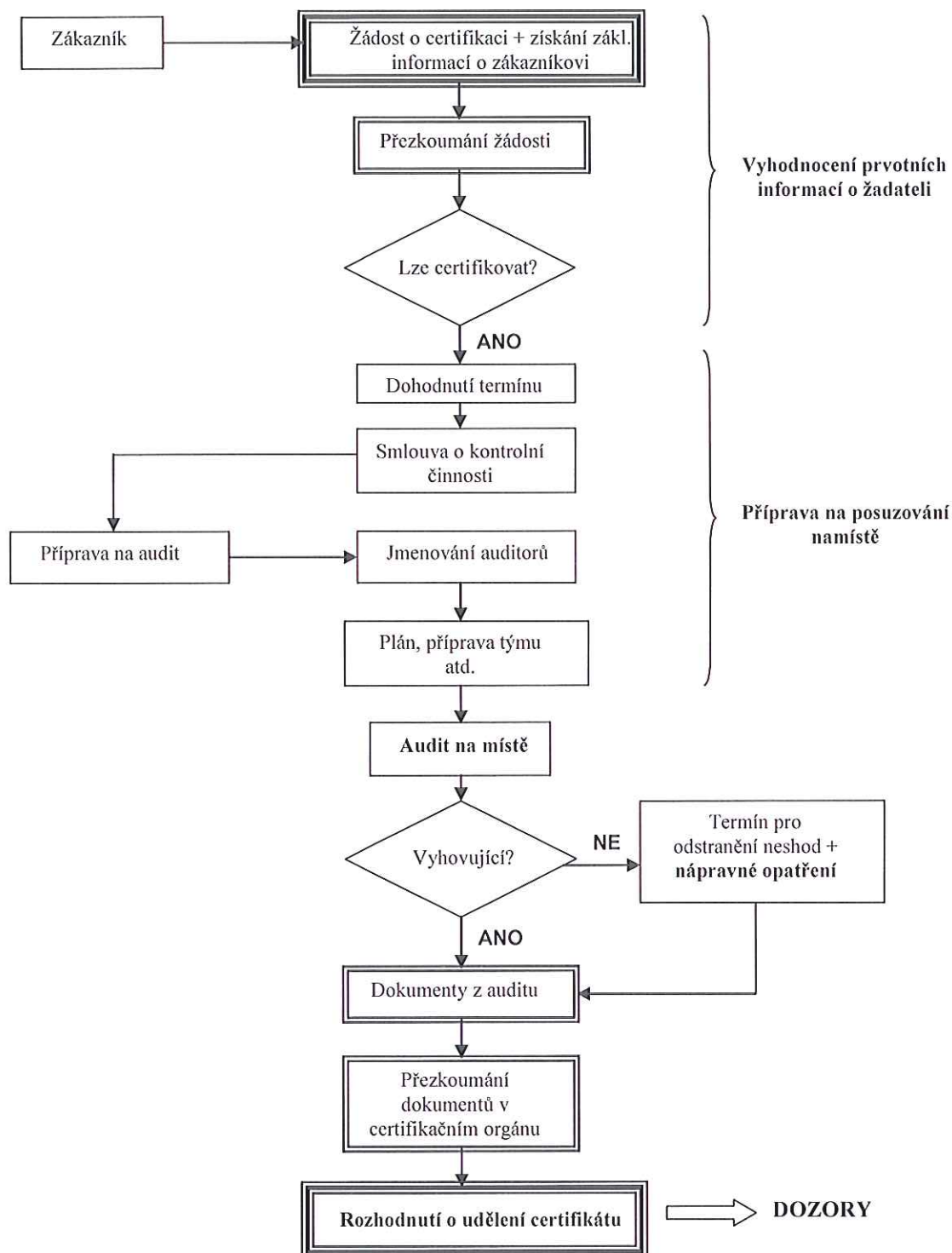
Obrázek 4: Typy auditů

Na obrázku č. 4 jsou znázorněny čtyři možné typy, v praxi se vyskytující, auditů. Audit prováděný certifikační společností se řadí do skupiny „auditů třetí stranou“. Audity lze také obecně dělit na tzv. plánované audity, které obvykle vycházejí z programu auditů, dále pak na mimořádné audity, které jsou zaměřené zejména na nápravná opatření a dále se můžeme setkat také s tzv. komplexními, dílčími nebo kombinovanými audity.

Důležitým pojmem je i tzv. „program auditů“. V program auditu jsou obvykle uvedeny informace o prověřované oblasti a činnosti, o vedoucích prověřované činnosti, rozsahu prověrky. Dále program auditu obsahuje podklady pro prověřování, termín prověrky, dobu trvání, četnost (plán realizace a stav rozpracovanosti).

4.3.5 Vyjasnění případných neshod a certifikace

Celý proces posuzování a certifikace je zjednodušeně znázorněn na následujícím schématu (postupovém diagramu):



Obrázek 5: Postupový diagram znázorňující proces posuzování a certifikace

Zdroj: upraveno podle [5]

Pokud dojde v průběhu auditu ke zjištění neshod (neshoda znamená, že nejsou splněny některé požadavky anebo jsou tyto splněny pouze částečně), je zpravidla dohodnut s vedením organizace další postup v závislosti na závažnosti zjištěných neshod. V tomto postupu jsou stanoveny termíny a způsob řešení nápravných opatření.

Následně po tom, kdy byly předloženy informace shromážděné auditorským týmem v procesu auditu, rozhoduje vedení certifikačního orgánu resp. certifikačním orgánem formálně pověřená osoba, která má právo certifikáty podepisovat, o udělení certifikátu.

Certifikační orgán při kladném výsledku rozhodování poskytuje organizaci certifikát, kde je vyznačen obor a rozsah certifikace. Tím končí první kolo certifikačního procesu, na které navazuje každoroční dozorový audit po celou dobu platnosti certifikátu, což je, v současné době, u certifikátů systému managementu 3 roky [5].

Pokud auditorský tým, na základě provedeného auditu, dojde k závěru, že výsledky posuzování opravňují certifikační společnost k vydání nebo ponechání certifikátu, posuzovaná organizace obdrží certifikát (u počátečního auditu) a zprávu z auditu, popřípadě zprávu s vypsáním dodatečnými podmínkami, za jakých může být certifikát vydán, či ponechán.

Pokud hodnotitel dojde k závěru, že výsledky posuzování neopravňují certifikovanou společnost k vydání nebo ponechání certifikátu, sdělí tuto skutečnost a rozhodnutí žadateli, včetně zdůvodnění. Žadatel má možnost odvolat se k vedoucímu certifikačního orgánu a následně může požádat, s příslušným zdůvodněním, o změnu rozhodnutí [3].

5. PŘÍNOS ISO 9001 PRO ORGANIZACI

5.1 Přínosy ze zavedení systému managementu kvality

Systém managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je obecně určen všem typům organizací jakéhokoliv velikosti a zaměření. Norma ISO 9001 je cíleně a dostatečně přizpůsobena k použití ve všech sférách podnikání. Uplatnění normy je možné jak ve výrobní, obchodní, servisní a poradenské společnosti, tak i v institucích veřejné správy, zdravotnických zařízeních, vzdělávacích institucích a mnoha dalších [9].

Systém managementu kvality je prezentován jako velmi vhodný prostředek a nástroj pro všechny organizace, které mají zájem o zlepšení fungování procesů, zprůhlednění všech činností a nastavení jasných pravidel [9].

Z jakého důvodu právě systém managementu kvality? Jedním z důvodů jsou významné změny ve světové ekonomice, ke kterým dochází v posledních letech. Jedná se zejména o výrazný vznik převahy nabídky nad poptávkou, rychle se šířících znalostí v globálním měřítku a různé změny v podnikatelském prostředí, které jsou důsledkem globalizace.[4]

V posledních letech stoupl význam a pojem kvality velice dramaticky v celosvětovém měřítku. Z důvodu odlišení se od konkurence si jednotlivé organizace stále častěji uvědomují, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků nemůže být realizována pouze výrobou či poskytováním určité služby, ale že tato schopnost musí být generována v průběhu celého reprodukčního cyklu.[4]

Faktem je že jakost musí obsáhnout vše, co má vést k požadovanému výsledku. Toto se týká jak kvality produktu v hmotné podobě, tak i kvality služby, tedy produktu v nehmotné podobě a stejně tak i kvality procesů a zdrojů, mezi které patří stroje a zařízení, informace a pracovní prostředí. Dalším, důležitým a nezbytným článkem, je kvalita systému řízení. Všechny tyto oblasti se vzájemně podmiňují a doplňují [3].

Z tohoto důvodu je celosvětově zaváděn pojem rozvoje systému managementu kvality, který lze charakterizovat jako část celopodnikového managementu, zaměřenou právě na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků za současné optimalizace nákladů [4].

Kvalitně zavedený systém managementu kvality dle normy ISO 9001 by měl organizaci účinně a efektivně zajistit a taktéž garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků. Právě požadavky zákazníků a to zejména velkých nadnárodních společností

bývají tou hlavní motivací pro zavádějící organizace. Tyto velké firmy řadí ve své obchodní politice certifikaci dle ISO mezi hlavní posuzovací kritéria při svém rozhodování.

Systém managementu kvality by měl organizaci, v rámci neustálého zlepšování, postupně snižovat možné náklady spojené s nekvalitní výrobou a tím i přinést větší potřebnou spokojenost zákazníků. Toto je spojeno především s požadavkem na zvýšení kvality výrobků a poskytovaných služeb. Pokud dojde k posílení důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníkem, má toto určitě pozitivní vliv na zvýšení prestiže firmy a jejím postavení a upevnění pozice na trhu [4].

Pro certifikovanou společnost je také jedním z hlavních přínosů celkové zpřehlednění činností, zavedení určitého řádu v organizaci, snížení výskytu zmetků a neshod. Pokud se organizaci současně povede vytvořit pevné základy pro neustálé zlepšování, bude to mít pozitivní vliv na celkové zlepšení funkčnosti a nárůst produktivity jejího podnikání. Pomocí systému řízení kvality dochází k otevírání nových příležitostí. Tento systém jednoznačně přispívá k udržení a posílení podílů na trhu [4].

5.2 Hlediska přínosu managementu kvality

Hlavní význam a přínos managementu kvality pro organizaci je možné shrnout do těchto základních bodů, resp. do následujících hledisek:

A. Management řízení kvality jako rozhodující faktor stabilního ekonomického růstu podniku – toto znamená, že organizace s moderními a kvalitně zavedenými systémy managementu jakosti mají obecně větší šanci dosáhnout dlouhodobě podstatně lepších výsledků, než organizace, které provádějí pouze tradiční technickou kontrolu. Výsledkem by mělo být snížení množství neshod, resp. množství nekvalitních výrobků a nekvalitních služeb a současně zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků [4].

B. Management řízení kvality pro splnění požadavků zákazníků – což znamená, že zavedením systému managementu jakosti organizace splní požadavky jejích zákazníků na prokázání jakosti v této organizaci. Uspokojování potřeby zákazníků je jedním z hlavních hesel managementu kvality a taktéž životní nutností pro efektivní a úspěšný chod jakékoliv organizace. Vlastnictví certifikátu pro systém managementu kvality vyžaduje stále častěji větší počet osob a organizací [4].

C. Úspora nákladů – funkční systém by měl organizaci přinést především snížení nákladů a to na základě zvýšení efektivnosti činností v organizaci. Zavedení systému managementu jakosti v organizaci přispívá, a to velkou měrou, ke zvýšení efektivnosti

všech podstatných i méně podstatných činností. Zvýšení efektivnosti je možné dosáhnout zejména přesným zpřehledněním a popsáním veškerých procesů a činností v organizaci a současně vzájemným sladěním těchto procesů včetně stanovení optimálních řešení. V konečné fázi právě toto pro organizaci znamená snížením nákladů [4].

D. Splnění legislativních požadavků – požadavek na systém managementu kvality je specifikován i v zákoně č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách. Zavedením systému managementu kvality organizace splní tyto zákonné požadavky. Povinnost prokázat kvalitu dodávek je, ve výše uvedeném zákoně, specifikována v § 37. Zákon o veřejných zakázkách tak předepisuje všem organizacím, které se ucházejí o zakázku u veřejných institucí (státní úřady, městské a obecní úřady, atd.), aby prokázaly certifikovaný systém managementu kvality. Tento požadavek platí vždy, pokud se jedná o zakázku o celkové výši realizace nad 2. mil Kč [4].

E. Ochrana před sankcemi – pokud organizace vlastní certifikát managementu kvality, je tím vlastně nucena, v rámci udržování systému, k plnění legislativních požadavků, které souvisejí s předmětem jejího podnikání. Jedná se především o dodržování pracovně-právních podmínek, dodržování bezpečnosti práce, revize a kontroly zařízení. Dále jsou to školení a odborné kurzy a možnosti vzdělávání zaměstnanců, atd.

Pravidelnou kontrolou plnění legislativních požadavků se organizace chrání před případnými problémy a sankcemi, které by mohly hrozit například ze strany Inspektorátu práce, Hygienických stanic, nebo také z Odborů životního prostředí [4].

5.3 ISO 9001 a marketing

Může pomoci systém řízení kvality marketingu? V podstatě je to tak, že marketing by měl vytvářet požadavky na systém řízení kvality. Nejvíce důležité je, jak vnímá kvalitu zákazník. Pochopitelně existuje řada oborů, ve kterých si dodavatel vystačí s plněním požadavků výrobních norem, ale na druhé straně je nutné mít na paměti, že kvalita, tak jak ji vnímá zákazník, představuje nejen užité vlastnosti produktu, ale že zákazník posuzuje i kvalitu souvisejících služeb a stejně tak i způsob komunikace.

V řadě oborů neexistují standardizované požadavky na kvalitu, nebo normy nestačí pokrýt moderní trendy. Z tohoto důvodu je chápán jako klíčový faktor právě marketingový informační systém umožňující managementu přijímat správná strategická rozhodnutí, která se týkají například změn procesů s cílem zvýšení kvality, nebo i inovace. Při auditech existuje cílené zaměření na procesy řízení marketingu, hodnocení jejich účinnosti

a výkonnosti, integraci se systémem řízení kvality a v neposlední řadě systém péče o zákazníka.

V případě menších podniků není obecně nutné vytvářet složité a specializované marketingové procesy, ale je dostačující v rámci firmy zavést určitý způsob myšlení se zaměřením na zákazníka se současným vylepšením vnitropodnikové komunikace. Závěrem můžeme říct, že dobrý systém řízení kvality je takový, který se dokáže pružně a flexibilně přizpůsobovat požadavkům marketinku [3].

6. KOLBE S.R.O.

6.1 Základní informace o společnosti

Společnost KOLBE s.r.o. byla založena v r. 2005 a svoji obchodní činnost začala vykonávat zápisem do obchodního rejstříku dne 4.6.2005. Společnost KOLBE s.r.o. má sídlo v Trutnově a jejím zakladatelem a jednatelem je pan Karel Kolbe.

Předmětem podnikání společnosti je, dle výpisu z obchodního rejstříku, zámečnictví, kovo-obráběčství, výroba kovového spotřebního zboží, zprostředkování obchodu a služeb, skladování zboží a manipulace s nákladem a příprava a vypracování technických návrhů.

Ještě před založením společnosti s.r.o. podnikal pan Karel Kolbe, zhruba od roku 2001, jako fyzická osoba v zámečnické výrobě na základě živnostenského oprávnění. Hlavními důvody, proč se v r. 2005 p. Kolbe rozhodl pro založení společnosti s ručením omezeným, byly, dle slov p. Kolbeho, v té době státní legislativou ne zcela vhodně nastavené podmínky pro ochranu práv podnikajících fyzických osob, dále, v té době, převážně špatná platební morálka obchodních partnerů – zákazníků a prodávajících se splatnost faktur.

Pan Kolbe je v současné době jednatelem a současně jediným vlastníkem společnosti. V době, kdy pan Kolbe podnikal na základě živnostenského oprávnění, zaměstnával čtyři zaměstnance. Po založení společnosti s ručením omezeným v roce 2005 se počet zaměstnanců navýšil na 11 zaměstnanců. Společnost rozšířila svoji činnost o nabídku svařování pomocí technologie MIG a TIG, čímž mohla rozšířit své portfolio nabízených výrobků a oslovit tak více potenciálních zákazníků.

Společnost se už od samého začátku po svém založení neorientovala pouze na lokální zákazníky z Trutnova a blízkého okolí, ale na základě svých ambiciózních plánů se pokoušela, často zdařile, expandovat i do zahraničí. Při své obchodní a výrobní činnosti zařadila KOLBE s.r.o. mezi své zákazníky i společnosti z Německa, Francie, Anglie a Holandska. Jedním z nejvýznamnějších zákazníků společnosti KOLBE s.r.o. byla v té době ŠKODA Auto a.s.. Roční obrat společnosti se v letech 2005 až 2009 pohyboval okolo 9 mil. Kč.

Zhruba od r. 2004 již podnikatel pan Kolbe začal uvažovat o získání certifikátu managementu kvality ISO 9001. Motivací pro toto rozhodování byla především snaha o získání nových zakázek z oblasti automobilového průmyslu, ale stejně tak se jevílo jako důležité, stabilizovat, pomocí systému managementu kvality interní procesy a

standardizovat pro všechny pracovníky společnosti např. výrobní postupy, které pan Kolbe, jak sám říká, nosil do té doby pouze ve své hlavě.

Další motivací pro rozhodnutí se pro certifikaci byl i sílící tlak ze strany stávajících zákazníků. Vlastnictví certifikátu se začalo jevit jako nezbytná nutnost pro získání nových zákazníků. Jedním z těchto nových zákazníků byla od r. 2007 i společnost mdexx Magnetronic Devices s.r.o. (dále jen „mdexx“) z Trutnova.

Společnost mdexx byla založena v r. 2004 koncernovou společností Siemens AG. Specializací společnosti je výroba transformátorů, tlumivek, napájených zdrojů, filtrů a skříňní rozvaděčů. Spolupráce mezi mdexx a Kolbe s.r.o. započala v r. 2007 zakázkou na zhotovení lisovacích nástrojů a následným lisováním spojovacích dílců z nerezového plechu pro mdexx na excentrických lisech ve společnosti KOLBE s.r.o. Společnost KOLBE s.r.o. se tehdy vítězně prosadila ve výběrovém řízení na výrobu lisovacích nástrojů a výroby dílců, vypsáném společností mdexx.

Po vyjasnění technických požadavků na výrobky uzavřely obě společnosti mezi sebou smlouvu o dodávce nástrojů a lisování dílců na základě výkresové dokumentace předložené firmou mdexx. Vzhledem k tomu, že společnost mdexx v této době patřila pod divizi Siemens Automation and Drives, požadovala po KOLBE s.r.o. dodržování postupů souvisejících se systémy managementu kvality. Podněty k optimalizaci byly dávány především při zjištěních během zákaznických auditů, které mdexx u KOLBE s.r.o. periodicky prováděla a provádí. Jak již bylo uvedeno výše, tlak ze strany zákazníků byl jeden z hlavních důvodů, proč se společnost KOLBE s.r.o. rozhodla projít procesem certifikace.

6.2 Příprava na certifikaci společnosti KOLBE s.r.o.

V roce 2007 oslovila společnost KOLBE s.r.o. formou poptávky tři certifikační orgány nabízející certifikační audit ISO 9001. Po vyhodnocení nabídek jak z finanční, tak i z technické stránky se společnost nakonec rozhodla o spolupráci s certifikační firmou CQS – Sdružení pro certifikaci systému jakosti, která má sídlo v Praze 8, v ulici Pod Lisem 129.

Důvodem rozhodnutí o spolupráci právě se společností CQS, byly, dle slov pana Koliho, tyto skutečnosti:

- přístup a způsob vysvětlení požadavků pro implementaci CQS
- vstřícná komunikace včetně osobní návštěvy pracovníků CQS
- doporučení externího poradce pro pomoc s přípravou certifikace před zahájením auditu.

V přípravné fázi, před samotným auditem, se rozhodla společnost Kolbe spolupracovat s externím poradcem. Smyslem této spolupráce je urychlení přípravy na audit se zaměřením se na priority. Jedná se sice o placenou, ale velmi důležitou službu, která je založena na pomoci zkušeného externího partnera znalého požadavků pro certifikaci.

Přípravnou fázi zahájila společnost KOLBE s.r.o., za pomoci externího poradce, na podzim r. 2008. Tato přípravná fáze probíhala asi jeden rok a to přibližně do podzimu r. 2009. Jak podotýká pan Kolbe - první zjištění, co vlastně příprava a samotná certifikace obnáší, bylo velmi šokující a situace si vyžadovala hodně sebezapření a orientace na cíl, a to nejen ze strany vedení, ale i u všech pracovníků společnosti.

Příprava pro následnou certifikaci obnášela především tvorbu potřebné dokumentace, definice procesů ve společnosti, pochopení pojmů a názvů, optimalizace toku materiálu, vstupní a výstupní kontrola, revize strojů a zařízení a kalibrace měřidel.

Jedním z nejtěžších okamžiků v této přípravné fázi bylo, dle slov pane Kolbeho, získat a přesvědčit pracovníky firmy pro realizaci tohoto společného cíle a vysvětlit jim, že prováděné změny mají smysl.

6.3 Certifikační audit ve společnosti KOLBE s.r.o.

Zhruba po jeden rok trvající přípravné fázi, společnost KOLBE s.r.o. odeslala objednávku na provedení certifikačního auditu prostřednictvím certifikačního orgánu CQS. Provedení auditu bylo naplánováno na měsíc listopad 2009.

Přibližně dva týdny před stanoveným dnem pro provedení auditu zaslal vedoucí auditor ze společnosti CQS firmě KOLBE s.r.o. plán auditu. Po seznámení se s plánem auditu došlo ke vzájemnému potvrzení jednotlivých bodů. Auditorský tým ze společnosti CQS byl složen ze třech pracovníků, a sice z vedoucího auditora a dvou auditorů.

Samotného auditu se účastnil i externí spolupracovník, pomáhající společnosti KOLBE s.r.o. s přípravou pro certifikaci. Dalšími účastníky certifikačního auditu byli určení pracovníci společnosti KOLBE s.r.o. a to zejména pověřený pracovník odpovědný za kvalitu, který byl hlavním partnerem pro komunikaci s CQS.

Audit byl zahájen společnou schůzkou za účasti auditorů a pracovníků KOLBE s.r.o., na které si obě strany odsouhlasili postupy a cíle následujícího auditu. Samotný audit trval jeden den, a to až do pozdních odpoledních hodin. Po ukončení posuzování na místě byly auditory CQS prezentovány vedení KOLBE s.r.o. výsledky zjištění z auditu.

Následně byla sepsána zpráva, ve které byly vypsány a zhodnoceny jednotlivá zjištění. Výsledky certifikačního auditu byly velmi dobré v oblasti přípravy dokumentace, a to jak v datové tak i papírové formě. Určité neshody méně závažného charakteru zjistili auditoři při kontrole na jednotlivých pracovištích. Jednou s těchto uvedených neshod bylo zjištění měřidla s absencí kalibrační značky na pracovišti.

Součástí závěru auditu bylo vypracování plánu na odstranění zjištěných neshod včetně stanovení termínů pro jejich odstranění. Termín pro odstranění neshod závažnějšího charakteru byl stanoven na tři měsíce, neshody méně závažného charakteru měly být odstraněny ve lhůtě jednoho roku.

Zhruba po uplynutí třech měsíců se uskutečnila další návštěva prostřednictvím jednoho auditora CQS, jehož úkolem bylo zkontrolovat, zda došlo k odstranění zjištěných neshod z auditu. O výsledku tohoto zjištění byl učiněn zápis.

6.4 Certifikace KOLBE s.r.o.

Poté co společnost KOLBE s.r.o. splnila všechny požadavky pro certifikaci systému dle ISO 9001, obdržela od certifikačního orgánu CQS certifikát:

ČSN EN ISO 9001: 2009 Kovovýroba – práce zámečnické, obrábění a tváření za studena na excentrických lisech.

Datum vydání certifikátu: 8.12. 2009. Platnost certifikátu omezena do 8.12.2012.

6.5 Zhodnocení přínosů certifikace pohledem vedení KOLBE s.r.o.

Dle slov pana Kolbeho, majitele a jednatele společnosti, lze mezi hlavní přínosy certifikace pro jeho podnik zařadit zjevné vylepšení interních procesů v podniku, zlepšení organizace výroby a optimalizace práce na jednotlivých pracovištích.

Na základě optimalizace procesů a vypracované dokumentace, potřebné pro řízení kvality v podniku, došlo i ke znatelnému zlepšení v koordinaci činností jednotlivých pracovníků. Pravidelným udržováním managementu kvality je nyní organizace nucena k tomu, aby plnila legislativní požadavky, které souvisejí s jejím předmětem podnikání. Mezi tyto požadavky patří zejména dodržování bezpečnosti práce, pracovní právní podmínky, revize a kontrola zařízení, odborné vzdělávání zaměstnanců atd.

Díky pravidelným kontrolám plnění legislativních požadavků je organizace chráněna před případnými problémy a možnými sankcemi ze strany Hygienických stanic, inspektorátu práce či Odborů životního prostředí.

Dalším důležitým přínosem certifikace je i určitě zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků a tím i vzájemné důvěry v obchodním vztahu. Důkazem tohoto je i fakt, že po získání certifikace KOLBE s.r.o. navázala nové obchodní vztahy například se zákazníky jako je společnost Tyco Electronics s.r.o., pro kterou vyrábí lisované měděné kontakty, které se používají do výrobků v elektrotechnickém průmyslu.

Dalším, novým zákazníkem, s kterým KOLBE s.r.o. po získání certifikátu začala spolupracovat, je společnost Knorr-Bremse Czech Republik, která je významným výrobcem brzdových systémů pro kolejová a užitková vozidla.

Na otázku, zda lze, vedle přínosů certifikace pro společnost, pojmenovat i některé nevýhody certifikace, odpovídá majitel společnosti pan Kolbe, že určitou neúměrnou zátěž shledává někdy až v přílišné byrokracii, spojené s přípravou certifikace a následným udržováním dosaženého stavu.

Další možné rozpory spatřuje pan Kolbe v rozdílných požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kde, podle pana Kolbeho, existují rozdíly mezi požadavky dle ISO 9001 a Inspektorátem bezpečnosti práce.

Jedním z ukazatelů, na kterém se, v případě KOLBE s.r.o., na první pohled neprojeví změny přímo související s certifikací, byl obrat společnosti. Ačkoliv společnost začala spolupracovat s několika novými zákazníky, současně se projeví i vlivy vyplývající z aktuální ekonomické krize, které měly přímý vliv na pokles obratu společnosti KOLBE s.r.o. a to přibližně až o 3 mil. Kč za rok.

Pokles obratu z důvodu ekonomické krize na světovém i českém trhu v podstatě zažívá KOLBE s.r.o. od roku 2009 až po současnost, kdy se její roční obrat pohybuje okolo 6 mil. Kč za rok.

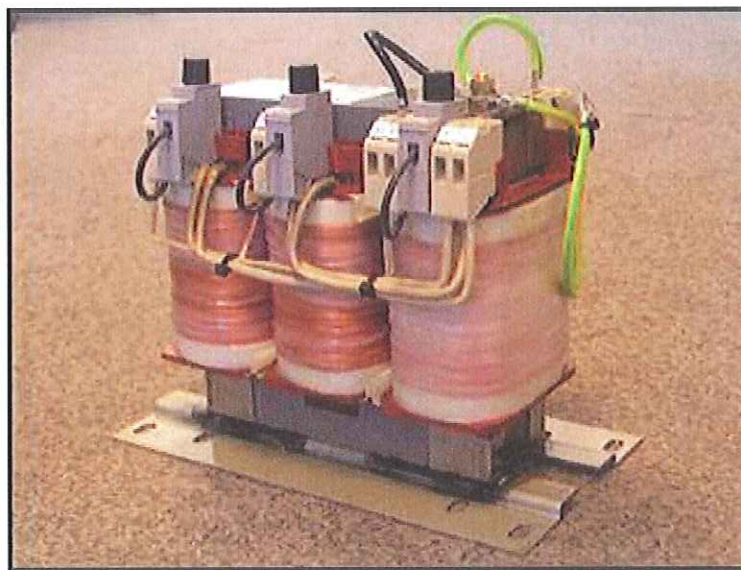
V souhrnu však hodnotí pan Kolbe přínos certifikace pro jeho společnost jako velmi prospěšnou a pozitivní. Na otázku, zda by, poté co si prošel náročnou přípravou certifikace, podstoupil celý proces certifikace znovu, odpovídá, že ano!

7. MDEXX MAGNETRONIC DEVICES S.R.O.

7.1 Základní informace o společnosti

Společnost mdexx Magnetronic Devices s.r.o. (dále mdexx) patří k významným výrobcům vzduchem chlazených transformátorů. Společnost má sídlo v ulici Náchodská ve městě Trutnov. Historie společnosti mdexx sahá až do začátku 90. let, kdy do Trutnova německý investor, koncern Siemens AG, převedl výrobu transformátorů a dalších výrobků z oblasti nízkonapěťové spínací techniky.

Od r. 1994 byly v Trutnově vyráběny transformátory pod značkou Siemens, přičemž se zpočátku jednalo pouze o základní, jednodušší typy transformátorů. Během 90. let docházelo k postupnému nárůstu objemu výroby a k rozšiřování portfolia nabídky výrobků. Jeden z výrobků, patřícího do portfolia společnosti mdexx, je zobrazen na obrázku č. 5.



Obrázek 6: Trojfázový transformátor

Zdroj: katalog výrobků společnosti mdexx

Výroba transformátorů spadala statutárně a organizačně až do roku 2004 pod divizi firmy Siemens A&D (Automation and Drives), společně s ostatními závody, jako např. Siemens AG v Ambergu (SRN), Siemens AG v Lipsku (SRN), či Siemens AG v Brémách (SRN). Přibližně na konci roku 2003 vedení koncernu Siemens usoudilo, že výroba transformátorů nezapadá do portfolia divize, proto došlo k rozhodnutí o vyčlenění této výroby z divize A&D.

Na základě tohoto rozhodnutí došlo k založení nové společnosti s názvem mdexx Magnetronic Devices s.r.o. a současně byla tato společnost, resp. výroba transformátorů nabídnuta na trhu k prodeji. Samotný akt prodeje se uskutečnil až v roce 2008, kdy se tehdejší vlastník Siemens dohodl na prodeji se skupinou investorů CGS a CRG. Po vyřízení všech náležitostí a podepsání smluv se majoritním vlastníkem stala švýcarská společnost CGS, která nyní vlastní 80% podniku. Druhým, minoritním vlastníkem se stala společnost CRG se sídlem v USA.

Společnost mdexx je dnes součástí holdingu a je jednou ze třech, v tomto holdingu, ovládaných společností. Dalšími dvěma společnostmi patřícími do holdingové skupiny jsou mdexx GmbH se sídlem v německých Brémách a mdexx Magnetronics Tianjin Ltd se sídlem v Číně, ve městě Tianjin. Ovládající společností v této holdingové skupině je společnost mdexx Holding GmbH se sídlem v Německu.

Rozdělení portfolia výrobků je takové, že výrobní závod mdexx GmbH v Brémách vyrábí transformátory větších rozměrů o hmotnostech > 1 t a závod v Trutnově vyrábí kompletní spektrum menších transformátorů o hmotnosti < 1 t. Výrobní závod v čínském Tianjinu produkuje podobné spektrum výrobků jako mdexx v Trutnově, které dodává především na asijský trh [6].

Obchodní rok 2009/2010 byl v historii skupiny mdexx a především v trutnovské společnosti naprosto zlomový. Vlastníci nastavili novou výrobní strategii skupiny a jedním ze základních rozhodnutí bylo převedení výroby určitých výrobních řad z Brém do Trutnova. Převod se týkal velkých typů transformátorů řady 4BU a filtrů, dále šlo o převod v Trutnově dosud neznámých typů tlumivek a rozvaděčů. Převod probíhal od ledna 2010 až do června 2010. Produkce společnosti narostla z 263 tisíc kusů za rok na 317 tisíc kusů za rok.

Pro nárůst produkce bylo potřeba zajistit odpovídající provozní prostory – výrobní, skladovací i rozšíření zázemí. Celkově narostla využívaná plocha z 10 tisíc m^2 na 18 tisíc m^2 . Z uvedených čísel, a to především z porovnání investic, počtu zaměstnanců a ekonomických ukazatelů je možno posoudit, jakým rozmachem v krátké době prošla společnost mdexx v Trutnově. Společnost měla v obchodním roce 2009 - 2010 v rámci skupiny mdexx – výroby transformátorů, tlumivek a odrušovacích filtrů a nově i rozvaděčů, přičemž celé výrobní spektrum je rozšířeno – nadále postavení výrobce.

Ovšem na rozdíl od předchozích let se trutnovský závod stal hlavním výrobním závodem ve skupině mdexx. S převodem výroby se do značné míry změnily logistické toky dodávek produktů. Společnost mdexx Trutnov dodává většinu produkce přímým

zákazníkům. Do sesterské společnosti v Brémách již putuje jen velmi malé množství produktů [6].

7.2 Management řízení kvality v mdexx

V době, kdy výroba transformátorů mdexx ještě patřila pod divizi Siemens A&D, se na společnost mdexx automaticky vztahovala certifikace podle EN ISO 9001 na základě platného certifikátu pro celý koncern Siemens.

Certifikace závodů patřících pod koncern probíhaly na základě maticového systému, což znamená, že si certifikační orgán vybral několik poboček z koncernu Siemens, které byly následně posuzované. Tyto vybrané závody si prošly celou přípravnou fází na certifikaci a také certifikačním auditem. Na základě výsledků auditu udělil certifikační orgán certifikát EN ISO 9001 nejen těmto fyzicky auditovaným pobočkám, nýbrž celé divizi popř. koncernu.

Změna však nastala v mdexx na začátku roku 2009, poté co došlo k prodeji společnosti novým investorům. Krátce po prodeji společnosti a oddělení se od koncernu Siemens musela společnost mdexx projít recertifikačním auditem. Recertifikační audit ve společnosti mdexx byl proveden v r. 2009 certifikačním orgánem TÜV SÜD Management Service GmbH se sídlem v Ridlerstraße 65, D-80339 Mnichov. Jednalo se o recertifikaci podle EN ISO 9001:2008.

7.2.1 Recertifikační audit v mdexx

Před tímto recertifikačním auditem musela společnost mdexx projít kompletní přípravnou fází. Nespornou výhodou společnosti mdexx v této přípravné fázi byla skutečnost, že většina procesů a požadavků pro splnění certifikace byla již zavedena a implementována ještě v době, kdy mdexx patřil do koncernu Siemens. Z tohoto důvodu mohli pracovníci mdexx, připravující se na certifikační audit, využít své know-how, který mdexx získal v období spolupráce s koncernem.

Přípravná fáze certifikace byla v mdexx z uvedených důvodů podstatně jednodušší a kratší, než u firmy, která zavádí systém managementu kvality vůbec poprvé a nemá s tímto dostatek zkušeností.

Recertifikační audity se provádějí periodicky každé čtyři roky. Stejná lhůta pro nutnou recertifikaci platí i v případě novelizace normy ISO 9001. Po úspěšném absolvování recertifikačního auditu v r. 2009 provádí společnost TÜV v mdexx každý rok tzv. dohledový audit.

7.2.2 Dohledové audity v mdexx

Dohledové audity provádí ve společnosti mdexx certifikační orgán TÜV SÜD každoročně. Jedná se o kontrolní audit, při kterém si namátkově auditor vybere některé z procesů, a tyto se podrobí jeho kontrole. Účelem těchto dohledových auditů je, aby organizace, v rámci neustálého zlepšování, nepolevila ze svých aktivit a z kvality zavedených interních procesů.

Dohledový audit obecně nabízí organizaci porovnání skutečnosti s požadavky a pomáhá udržovat nastavený standard. Na rozdíl od certifikačních či recertifikačních auditů, kterých se účastní v průměru až čtyři auditoři, se dohledového auditu zpravidla účastní pouze jeden auditor, který je jmenovaný certifikačním orgánem.

Pověřený auditor sepíše po ukončení dohledového auditu zprávu, ve které vypíše případné zjištěné neshody a stanoví termíny pro odstranění těchto neshod. Zprávu s auditu prezentuje auditor certifikačního orgánu na závěrečném sezení vedení certifikované organizace za účasti osoby pověřené ve společnosti za kvalitu.

Pokud organizace úspěšně prošla dohledovým auditem, certifikační orgán potvrdí platnost certifikátu. V případě zjištění závažných neshod a jejich neodstranění může orgán certifikát organizaci odebrat či pozastavit. K dohledovým auditům lze zařadit i tzv. zákaznické audity, které v mdexx pravidelně provádí nejdůležitější zákazníci ať už ze skupiny Siemens či mimo ní. Postupy při těchto zákaznických auditech bývají velmi podobné a vycházejí zpravidla z požadavků ISO 9001 nebo ISO/TS 16949:2009 pro automobilový průmysl.

Je nutné poukázat na to, že mdexx dosahuje i v těchto zákaznických auditech velmi pozitivních hodnocení ze strany svých zákazníků.

7.3 Význam certifikátu pro mdexx

Jak již bylo řečeno, společnost mdexx je vlastníkem platného certifikátu podle EN ISO 9001: 2008 vydaným dne 3.8.2011 společností TÜV SÜD Management Service GmbH se sídlem v Mnichově. Tento certifikát se vztahuje, v případě společnosti mdexx, na následující činnosti – vývoj, výroba, prodej a servis transformátorů, tlumivek a filtrů. Platnost tohoto certifikátu je datována do 10.7.2014.

Implementovaný systém řízení kvality je pro mdexx neodmyslitelnou součástí pro řízení podniku. V oblasti, ve které mdexx podniká, je tento certifikát neodmyslitelným standardem, bez něhož by nebylo možné uskutečňovat stávající obchody.

Ačkoliv už dnes mdexx nepatří do koncernu Siemens, je s tímto koncernem nadále v těsném propojení. Produkty, které dnes mdexx vyrábí, jsou zhruba z 95% nadále dodávány do koncernu Siemens. Mezi nejvýznamnější zákazníky z této skupiny patří Siemens Healthcare z německého Erlangenu, dále pak závody Siemens Motion Control a jiné závody ze skupiny Siemens AG.

Z ostatních důležitých zákazníků z oboru alternativních zdrojů energie je to především dánská společnost VESTAS či společnost KUKA Robotics, která podniká v automobilovém průmyslu.

Můžeme říci, že bez sofistikovaného managementu kvality by se těžko mohla společnost mdexx se svými výrobky na trhu prosadit. Díky certifikaci podle ISO, ale i podle jiných kritérií, získala společnost mdexx několik nových zákazníků. Do budoucna mdexx plánuje oslovit, v souvislosti s plánovaným rozšířením spektra svých výrobků, i další nové zákazníky z různých průmyslových odvětví.

Celá skupina mdexx procházela po obchodní rok 2009 – 2010 vnitřními turbulencemi. Tyto byly způsobeny jednak stávkami v Brémách, častou výměnou manažerů v brémské pobočce a značně rozkolísaným spektrem zákazníků [6].

Trutnovský závod se koncentrací na prioritní úkoly – tj. úspěšný převod strojů, zařízení a materiálu, vybudování nových pracovních týmů, zajištění produktivity a umístění a optimalizace zásob – snažil čelit nelehké situaci. První tři měsíce obchodního roku společnost realizovala ještě za působení restriktivních protikrizových opatření a krizí ovlivněného obratu [6].

Od ledna 2010 lze na ekonomických výsledcích pozorovat jednak rychlý nárůst a jednak i nerovnoměrností převodů způsobené turbulence. Společnost vykázala zisk ve výši 4,9 mil. Kč. Cash flow společnosti bylo ovlivněno převodem výroby z Brém a markantní změny jsou patrné v oblasti investiční činnosti (nárůst investic o 48 mil. Kč), zásob (nárůst o 113 mil. Kč), v závazcích (nárůst o 193 mil. Kč) a v oblasti pohledávek (nárůst o 61 mil. Kč odpovídá nárůstu obratu za měsíc). Zadlužení společnosti vůči mateřské společnosti mdexx Holding GmbH odpovídá celkovému zápornému cash flow a zvýšilo se ze 45 mil. Kč na 198 mil. Kč [6].

Cílem obchodního roku 2009 – 2010 bylo naplnit strategii vlastníků skupiny a podílet se na restrukturalizaci výroby. Zahájit výrobu na převedených i nově nakoupených strojích a v co nejkratším čase si osvojit výrobní, konstrukční a vývojové know-how na převedené typy produktů. Spolu s tím realizovat i další úkoly vyplývající z těchto změn a to v oblasti logistiky, nákupu a personální práce [6].

Ke strategickým cílům společnosti mdexx patří i v aktuálním období nadále upevňování tržní pozice v oblasti výroby transformátorů, zajištění konkurenceschopnosti a to zejména zaváděním a realizací tzv. lean – procesů, vedoucích k optimalizaci režijních a výrobních nákladů.

Dalším, dle mého názoru důležitým a strategickým cílem, je rozvoj dodavatelského řetězce, efektivní řízení dodavatelů a zásob a stejně tak i optimalizace logistických cest, v důsledku čehož bude společnost schopna nabídnout svým zákazníkům i v nastávajících obdobích nižší ceny svých produktů a to při zachování jejich top kvality. Ke splnění těchto cílů zcela jistě mdexx napomůže implementovaný systém řízení kvality.

ZÁVĚR

Závěrem lze říct, že certifikace a s ní spojená práce na procesech stojí organizace a majitele firem každoročně nemalé peněžní prostředky. Jedná se tedy o skutečně dobře investované peníze a stojí organizaci za to celé to úsilí, které je spojené se získáním certifikátu? Poskytuje certifikace lidem v praxi nějakou přidanou hodnotu, anebo se dnes jedná už jen o jakýsi vynucený business certifikačních orgánů a poradenských společností? Podobných otázek bychom si určitě mohli položit mnohem více. Pravdou určitě je, že certifikace už dnes prorůstá všemi směry a stává se nezbytným standardem ve většině průmyslových odvětví.

Certifikace má zajisté své příznivce i odpůrce. Těžko bychom už dnes hledali vedoucího pracovníka v České republice, který by neměl informace o ISO 9001, ISO 14001, či o jiných systémech řízení. S položením standardu certifikace vznikla pochopitelně obrovská obchodní příležitost pro certifikační orgány a stejně tak pro poradenské společnosti, kterých dnes můžeme na trhu najít nepřeberné množství.

Otázkou však je, zdali majitelé a manažeři firem vidí skutečně nějakou přidanou hodnotu a přínos v certifikaci? Vlastnictví certifikátu se stalo nezbytností a hlavním argumentem pro účast v různých výběrových řízeních. Jako příklad uveďme celosvětový koncern Siemens, ve kterém je politika managementu kvality hluboce zakořeněná a má již dlouholetou tradici.

Společnost Siemens aplikuje systém řízení kvality na všech stupních řízení a stejně tak plnění těchto standardů požaduje po svých obchodních partnerech. Ne náhodou je vlastnictví certifikátů jedním z základních kritérií pro výběr vhodných dodavatelů pro koncern. V interních směrnících pro nákup má Siemens konkrétně zakotvený požadavek na upřednostňování právě dodavatelů s integrovaným systémem řízení jakosti. Pokud je tento požadavek určen nadnárodními koncerny jako je Siemens, určitě se tak stává tento požadavek impulsem i pro ostatní subdodavatele, kteří se chtějí účastnit na obchodech s pobočkami patřícími do koncernu.

Společnost nevlastnící certifikát určitě ztrácí částečně či zcela na své konkurenceschopnosti a připravuje se tak možná o nové, lukrativnější zakázky. Vraťme se však zpět k požadavku na certifikaci v souvislosti s výběrovými řízeními, ve kterých je dnes certifikace ISO zakotvena mezi hlavními požadavky a kritérii. Toto má určitě své opodstatnění a důvody a cílem je nepochybně zkvalitnění služeb a odvedené práce.

Na druhou stranu se dnes v praxi můžeme setkat na trhu zakázek s mnoha úplatkářskými aférami, které můžou, určitým způsobem, demotivovat organizace plánující a usilující o získání systému řízení kvality, s cílem získání nových lukrativnějších zakázek a tím i navýšení obrátů. Často se můžeme setkat i s takovým názorem, že firma, vlastnící certifikát ISO, nemusí být vždy kvalitní. Není to snad tak, že certifikát dostane v podstatě každý, kdo si zaplatí? Věřme, že tomu tak není a když, tak pouze ve zcela ojedinělých případech! Určitě zde platí, že solidnost a spolehlivost certifikačních orgánů je neodmyslitelným požadavkem na fungující systém.

Přínosy certifikace, kterými se jeví být zejména zmiňovaná účast na výběrových řízeních, zavedení určitého pořádku a systému v organizaci, nastavení jasných odpovědností a pravomocí a v neposlední řadě i motivace pracovníků vztažená na výkonnost, jsou zcela legitimními důvody pro rozhodování o získání certifikace. Na druhé straně je nutné i poukázat na negativa certifikace, kterými můžou pro organizaci být například každoročně nemalé vynakládané náklady na udržení certifikovaného systému, nárůst interní dokumentace a administrativy, zavedení formálních aktivit a také mnohdy časté zdvojení kontrolních mechanismů.

Tato negativa můžou velmi výraznou měrou ovlivňovat především malé podniky, pro které může být zavedení a udržování managementu kvality přespříliš nákladnou a kapacitně nevladatelnou činností. Jak vyplývá z výše uvedených informací o společnosti Kolbe s.r.o., nemusí vždy získaný certifikát bezprostředně vést k nárůstu obrátů z důvodu po certifikaci získaných nových zákazníků a zakázek. Na vývoji těchto ukazatelů se, v neposlední řadě, podílejí i skutečnosti, které jsou přímo spojené s aktuální situací na trhu a to zejména v posledních čtyřech letech, které se v ekonomice řadí mezi krizové.

Můžeme se domnívat, že společnost Kolbe s.r.o. by se snad, vzhledem ke svému oboru podnikání, bez certifikovaného systému řízení kvality mohla obejít, ale přenechejme toto rozhodování raději vedení této společnosti. Na druhou stranu se certifikace ve společnosti mdexx jeví jako naprosto nezbytná pro udržení se v elektrotechnickém průmyslu a pro zachování stávajících zákazníků, kteří patří zejména do skupiny koncernu Siemens.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] NEDADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [2] SYNEK, Miloslav, Jiří DVOŘÁČEK, Jiří DVOŘÁK, Eva KISLINGEROVÁ a Jan TOMEK. *Manažerská ekonomika*. Třetí, přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada a.s., 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- [3] Management systému kvality (QMS): ISO 9001 a marketing. *LL-C (Certification): QUALITY, ENVIRONMENT, SECURITY* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.ll-c.cz/>
- [4] ISO 9001: Systém managementu jakosti. [online]. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001/
- [5] Informace: Postup a příklady certifikace systémů managementu. [online]. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: www.aecsro.cz/informace/prispevky/prisp7.pdf
- [6] Výroční zpráva mdexx Magnetronic Devices s.r.o.: Výroční zpráva k 30. září 2010. In . : [s.n.], 2011. s. 34.
- [7] CQS: ČSN EN ISO 9001:2009 - Management kvality. *CQS: Žádost o certifikaci* [online]. [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>
- [8] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality: požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.
- [9] Systém managementu kvality dle ISO 9001: Charakteristika normy. MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2008 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso-9001>
- [10] ISO - popis a druhy: Historie norem ISO a struktura orgánů. *ISOFIN CZ s.r.o.* [online]. 2007 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.isofin.cz/iso.htm>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Certifikát ISO 9001:2008 společnosti mdexx Magnetronic Devices s.r.o.
Příloha B Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 společnosti KOLBE s.r.o.



Management Service

ZERTIFIKAT

Die Zertifizierungsstelle
der TÜV SÜD Management Service GmbH

bescheinigt, dass das Unternehmen

mdexx
Magnetronic Devices

mdexx GmbH

Richard-Dunkel-Straße 120 • D-28199 Bremen

Geltungsbereich:

Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service von
Transformatoren, Stromversorgungen, Drosseln, Filtern und Ventilatoren
sowie mechanischen und schweisstechnischen Baugruppen.

mdexx Magnetronic Devices s.r.o.

Náchodská 524 • CZ-54103 Trutnov

Geltungsbereich:

Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service von
Transformatoren, Stromversorgungen, Drosseln und Filtern

ein Qualitätsmanagementsystem
eingeführt hat und anwendet.

Durch ein Audit, Bericht-Nr. **70751994**

wurde der Nachweis erbracht, dass die Forderungen der

ISO 9001:2008

erfüllt sind. Dieses Zertifikat ist gültig bis **2014-07-10**

Zertifikat-Registrier-Nr. **12 100 36376 TMS**



München, 2011-08-03

QMS-TGA-ZM-07-92

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany

TUV®

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認 證 證 書 ♦ СЕРТИФИКАТ ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT

MDSP-TGA-ZM-07-92

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2341/2009

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu jakosti

KOLBE, s.r.o.
Horská 253, 541 02 Trutnov, Česká republika

byl prováděn a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Kovovýroba - práce zámečnické, obrábění a tváření za studena na excentrických lisech**

Platnost certifikátu omezena do: 08. 12. 2012

Rozhodnutí o certifikaci: 08. 12. 2009

Datum vydání: 08. 12. 2009



Ing. Jana Olšanská
Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, s.p., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – ediční závod
– ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.