SPECIFIKA MANAGEMENTU KVALITY V MALÉM STAVEBNÍM PODNIKU

Věra Duchková, Jiří Hofman

ÚVOD

Malé organizace stejně jako velké podniky aplikují nákladné systémy managementu kvality i přes nedostatek finančních a lidských zdrojů, které jsou pro ně typické. Vyvstává tedy otázka, do jaké míry je malý podnik schopen aplikovat skutečně funkční systém managementu kvality? Co ho při jeho zavádění motivuje? Přináší takovýto systém malému podniku výhody nebo představuje spíše nutnou zátěž?

Článek se zabývá některými výstupy z autory provedeného výzkumu systému managementu kvality ve vybraném malém stavebním podniku sídlícím v Plzni.

1 POLITIKA KVALITY VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Zkoumaná společnost je v současné době nezávislým českým podnikatelským subjektem, který se počtem zaměstnanců a velikostí svých ročních obratů řadí podle doporučení Komise EU z roku 2003 [9] mezi malé podniky. Svými činnostmi se podnik řadí do sektoru inženýrského stavitelství - výstavba silnic a dálnic. Společnost využívá téměř po celou dobu své existence certifikovaný systém managementu kvality ISO 9001. V roce 2011 implementovala firma další certifikované systémy, a to systém environmentálního managementu (dále jen EMS) podle ČSN EN ISO 14001:2005 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) podle ČSN OHSAS 18001:2008.

Na základě požadavku systému ISO 9001 vytvořilo vedení firmy Politiku kvality, která je (spolu s Politikou EMS a Politikou systému managementu BOZP) jediným formálně stanoveným dokumentem o směřování firmy. Měla by sloužit jako východisko pro každoroční stanovení cílů kvality. Naplňování Politiky kvality bylo jedním z předmětů prováděného výzkumu.

Tab. 3: Politika kvality zkoumané společnosti

Osm zásad managementu kvality
„1. zaměření na zákazníka: organizace je závislá na svých zákaznících a proto má rozumět současným a budoucím požadavkům zákazníků, má plnit jejich požadavky a snaží se předvídat jejich očekávání,
2. vedení a řízení zaměstnanců (vůdčí role): management (vedoucí pracovníci) prosazují soulad účelu a zaměření organizace; vytvářejí a udržují vnitřní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace,
3. zapojení zaměstnanců: zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace jejich plné zapojení, umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace,
4. procesní přístup: požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces,
5. systémový přístup managementu: identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá i k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů,
6. neustálé zlepšování: neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace je trvalým cílem organizace,
7. přístup k rozhodování zakládající se na faktech: efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací,
8. vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy: organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.“

Zdroj: Politika kvality a cíle kvality zkoumaného podniku

2 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY VE ZKOUMANÉM PODNIKU

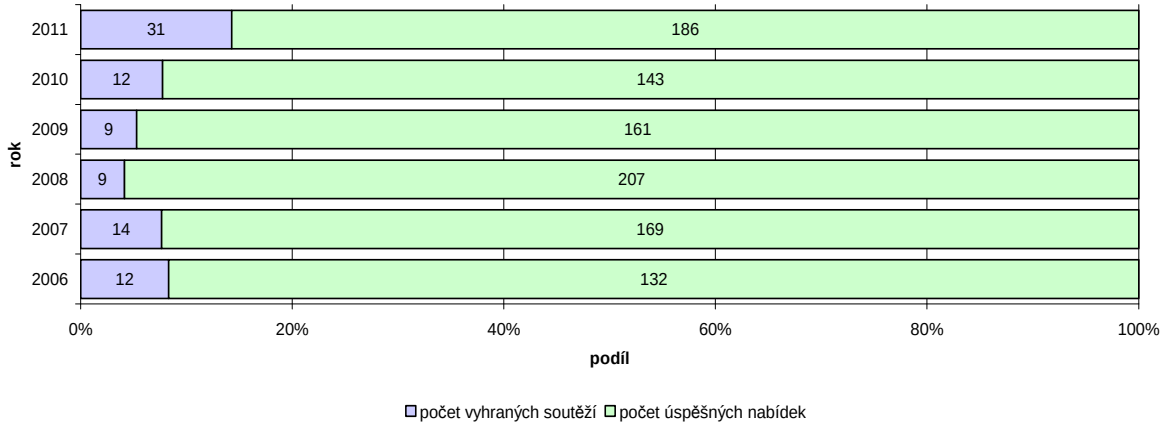
Řízení malých a středních podniků se liší od řízení velkých podniků. Welsh a White [10] tvrdí, že malý podnik není zmenšenina velkého podniku a vyžaduje tudíž zcela jiné přístupy k řízení. Malé podniky podle nich typicky trpí nedostatkem zdrojů, často působí ve vysoce konkurenčním prostředí bez možnosti vytvářet velké zisky, vnější vlivy na ně mají mnohem větší dopad než na velké podniky. „Takováto omezení znamenají, že malé podniky mohou zřídka přežít chyby či omyly." [10, s. 1] Potřeba řízení kvality produkce tedy může vyplývat již ze samotné podstaty malého podniku a jejího prostředí. Stejně o této potřebě hovoří i management zkoumaného podniku. Zaměření na kvalitu prováděné práce, spokojenost zákazníka a dobrou pověst zkoumané firmy nesouvisí pouze se zavedeným Systémem managementu kvality (dále jen SMK), ale vyplývá z charakteru výroby této společnosti, z její velikosti a konkurenční situace na jejím trhu. Zaměření na kvalitu je z určitého pohledu intuitivní a přestavuje existenciální nutnost. Nekvalitní výstupy a jejich náprava by postihly tržby, zisky a pověst firmy tak, že by nemusela být schopna přežít. Cíle kvality by zkoumaný podnik podle slov svého managementu sledoval, i kdyby SMK nevyužíval. Zavedení a udržování certifikovaného systému znamená pro tuto malou organizaci další výdaje a časové zatížení. Proč vlastně stejně jako mnoho jiných malých stavebních firem tak usiluje o SMK?

V roce 1996 publikovali Abby Ghobadian a David Gallear práci Total Quality Management in SMEs [6], která si kladla za cíl prozkoumat spojení mezi charakteristikami TQM a malých a středních podniků a vliv velikosti firmy na implementační proces. Komplexní systémy managementu kvality zavádí podle autorů především velké firmy. Malé firmy často působí na vysoce konkurenčních trzích, kde si nemohou dovolit stanovovat prémiové ceny za vyšší kvalitu. Relativně malé objemy produkce neumožňují zvyšovat úspory z rozsahu plynoucí ze zlepšovacích opatření SMK. Stejně tak jako se liší malé podniky od velkých organizací ve způsobu řízení, existují rozdílnosti i v charakteristikách a fungování jejich managementu kvality. První odlišnost můžeme identifikovat již v motivaci malých a středních podniků pro zavádění SMK. Hlavní impuls vychází dle Ghobadiana a Galleara [6] od odběratelů.

Postavení zkoumaného podniku vůči jeho odběratelům je v zásadě totožné s postavením malých a středních podniků, jak ho popisují Ghobadian a Gallear [6]. Vedoucí pracovníci odhadují, že 40% veškeré práce firmy má subdodavatelský charakter. Odběratelé vyžadují kvalitní práci a často i její záruku v podobě certifikovaného SMK. Stejné požadavky pak klade firma i na své dodavatele. Celý řetězec subdodavatel – organizace – odběratel tak využívá systém řízení kvality, který vytváří základ pro vzájemnou důvěru a dobrou spolupráci mezi obchodními partnery. Samotná existence a udržování tohoto systému tak přináší trvalý efekt pro celý proces výroby.

Zkoumaná společnost dodává svoji práci také přímým investorům, z nichž nejvýznamnějším je veřejný sektor. Jako nástroj pro zajištění kvality veřejných statků využívá stát Zákon o veřejných zakázkách. V době založení firmy musel uchazeč o veřejnou zakázku prokazovat své kvalifikační předpoklady certifikátem ISO 9001. Poslední novela zákona, která nabyla účinnosti 1. dubna 2012, rozšířila možnosti prokázání kvality a odstranila diskriminační požadavek na certifikace. Je zřejmé, že stále bude pro obě strany přijatelnějším řešením předložení certifikátu SMK, než složité prokazování jednotlivých opatření. Zavedení konkrétně certifikovaného systému ISO 9001 bylo v počátcích existence firmy jednoznačně motivováno požadavkem veřejných zadavatelů a v té době ještě představovalo konkurenční výhodu.

Obr. 2: Podíl veřejných soutěží na celkovém počtu zakázek zkoumané společnosti



Zdroj: Zprávy pro přezkoumání vedením zkoumaného podniku, vlastní zpracování

Majitelé a manažeři zkoumané společnosti měli dřívější zkušenosti se systémem ISO 9001 a uvědomovali si jeho důležitost pro firmu. K implementaci systému proto přistoupili co nejdříve po založení firmy a díky jejich připravenosti a zkušenostem proběhl certifikační proces hladce. Přesto trval od podání přihlášky až po vydání certifikátu celý rok.

Tab. 4: Náklady na ISO certifikaci SMK ve zkoumaném podniku

Náklad	Přibližné vyčíslení
Platba certifikační agentuře	130.000 Kč
Platba poradenské agentuře	120.000 Kč
Výdaje na nutné vybavení a zařízení	5.000 Kč
Manažerský čas	60 hod

Zdroj: manažer kvality zkoumaného podniku, vlastní zpracování

Náklady na přidělení certifikátu (viz Tab. 2) nejsou konečné. Certifikační orgán průběžně kontroluje shodu aplikovaného SMK s požadavky normy pomocí dozorových auditů. Ty se opakují v časovém rozmezí jednoho roku. Audity jsou plánované a předem ohlášené. Za každoroční audit zaplatí firma certifikační agentuře cca 25.000 Kč. Příprava na audit představuje týdenní práci manažera kvality a výrazné narušení běžného provozu během samotného auditu, který trvá 1 – 2 dny. Certifikace zavedeného SMK platí tři roky, po uplynutí této doby ji firma musí obnovovat. Při každém vydání certifikátu se firma musí smluvně zavázat k budoucí obnově certifikace u stejné agentury.

3 FINANČNÍ PODPORA PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Malé firmy mají obecně obtížný přístup k cizím zdrojům financí. Zkoumaná společnost využila podporu pro financování prvního certifikačního procesu systému ISO 9001, a to v podobě dotace od Českomoravské záruční a rozvojové banky. Ta poskytovala v minulosti především malým začínajícím podnikům dotace přímo na financování části nákladů souvisejících s prvotní certifikací systémů ISO 9001 a ISO 14001. V rámci národního programu CERTIFIKACE poskytovala banka kromě finančních příspěvků také záruku za návrh malého či středního podniku do výběrového řízení v rámci soutěže o veřejnou zakázku [3].

Podpora z tohoto programu byla poskytována do roku 2007, záruky banka stále poskytuje.

Pokud chce v současné době malý podnik využít finanční podporu při zavádění SMK, musí jít složitější cestou. Malé podniky (mimo Prahu) se mohou přihlašovat do výzev programů Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI), jehož finanční zdroje pochází z 85% ze strukturálních fondů Evropské unie a z 15% ze státního rozpočtu. Kromě dotací, bezúročných úvěrů a záruk mohou malé podniky v rámci OPPI dosáhnout na dotované poradenství poskytované ověřenými odborníky zapsanými v Národním registru poradců, který provozuje agentura CzechInvest za účelem zlepšení dostupnosti profesionálního poradenství pro malé a střední podniky [1].

4 APLIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY NA NÁKUP VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Norma ISO 9001 vyžaduje stanovení a uplatňování efektivních a účinných procesů nakupování tak, aby byly naplněny veškeré požadavky na produkt [5]. Nákup představuje dle slov obchodního náměstka zkoumané společnosti významný proces při dosahování kvality produkce. Předmětem nákupu jsou materiály, výrobky, stroje, zařízení, subdodávky prací a projektová dokumentace. Organizace nemá formálně stanovené procesy při nákupu. Vychází ze zkušeností vedoucích pracovníků, kteří se na nákupu podílí. Kritéria při nákupu se liší dle jeho předmětu.

Tab. 5: Specifika nákupních procesů ve zkoumaném podniku dle předmětu nákupu

Předmět nákupu	Hlavní kritéria	Specifika nákupního procesu
Penetrační emulze, barvy a plasty na vodorovné dopravní značení.	Vhodnost materiálu pro daný účel a kompatibilita s ostatními materiály.	Nové materiály a dodavatele na trhu si organizace vlastními postupy testuje, u většiny je dále nutná homologace externí organizací. Volba při nákupu je velmi omezená.
Kámen, AB směsi, skládka, atd.	Vzdálenost od místa realizace.	Při nákupu musí být zajištěna shoda s požadavky na produkt a přijatelná pořizovací cena (pořízení + náklady na dopravu). Často možnost volby neexistuje.
Stavebniny, stroje, zařízení, projektová dokumentace.	Shoda s požadavky na výsledný produkt/použití, cena.	Nákup s největší možností volby.
Dodávky polotovarů, subdodávky prací.	Osvědčená spolupráce s dodavatelem, termín dodání a cena.	Hlavním nástrojem pro volbu dodavatele je Seznam dodavatelů.

Zdroj: Obchodní náměstek zkoumané společnosti, vlastní zpracování

Zkoumaná společnost každoročně sestavuje Seznam dodavatelů na základě vyplněných Hodnocení dodavatelů a subdodavatelů. Seznam dodavatelů obsahuje osvědčené dodavatele materiálů a prací, které společnost při realizaci zakázek běžně nakupuje včetně náhradních dodavatelů. Hodnocení dodavatelů a jejich doporučení pro další spolupráci provádí stavbyvedoucí na základě následujících kritérií:

- vzájemná spolupráce,
- dodržování cenových dohod,
- plnění termínů,
- kvalita práce,

- vady a nedodělky,
- certifikáty, atesty atd. [8, Příloha č. 1]

Možnost volby při nákupu materiálů, které tvoří podstatnou část výsledných produktů (děl) organizace, je velmi limitovaná. Toto omezení vychází především ze striktních předpisů vyžadujících certifikát pro dané použití, a prohlášení o shodě. U nově používaných hmot při vodorovném dopravním značení navíc probíhá jejich testování silničním výborem a hmota může být schválena k použití po minimálně ročním monitorování. Společnost dále ověřuje vhodnost nově schválených materiálů pro vlastní použití, především jejich reakci s již používanými materiály. Kromě testování před použitím provádí pracovníci firmy i monitoring chování již použitých materiálů v čase. Nákup materiálu představuje největší firemní náklady. Nákup nevhodného či nekvalitního materiálu by znamenal pro firmu významnou ztrátu. Kromě volby vhodného materiálu tak klade firma i důraz na volbu ověřených dodavatelů. Formální hodnocení a sestavení seznamu dodavatelů vyplývá z požadavků normy ISO 9001. V oblasti nákupu vyvíjí odpovědní vedoucí pracovníci velké úsilí pro zajištění kvality výsledného produktu.

5 SPECIFIKA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY V MALÉ STAVEBNÍ FIRMĚ

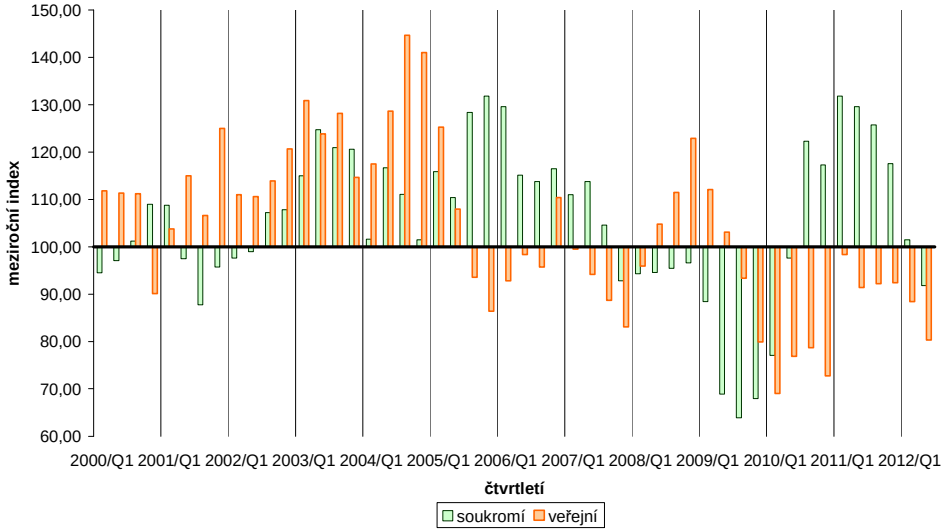
Zavádění komplexních systémů managementu je běžnější a zdánlivě jednodušší u velkých organizací. Přesto Ghobadian a Gallear [6] ukázali, že velká část charakteristik takového systému nijak nesouvisí s velikosti firmy. Dle jejich analýzy by navíc měl spíše vyhovovat malým a středním firmám. Uvádí ovšem dvě typické vlastnosti malých podniků, které mají zásadní vliv na zavádění managementu kvality v malé organizaci. Jedná se o omezení v oblasti managementu a zdrojů. Naopak výhoda malých podniků vyplývá zejména z jednoduché organizační struktury a malého počtu zaměstnanců.

5.1 MANAGEMENT FIRMY

Nejvyšší manager v malé firmě obvykle splývá s osobou majitele. Welsh a White [10] staví top management v malé firmě na úroveň středního managementu ve velké organizaci. Potřeba firmy a cíl majitele-manažera podle nich končí nejvýše u tvorby zisku a cash-flow. Hlavním problémem majitele malého podniku je udržení dobré likvidity. Aby zavedení SMK mělo pro firmu významný efekt, je nutné systém neustále rozvíjet. Majitel musí být schopen identifikovat potřebu změny a její podstatu, naplánovat ji a následně zavést a monitorovat příslušná opatření. Takový souhrn činností je velmi náročný na energii, vůli, čas, ale i odborné znalosti. Není neobvyklé, že majitelé malých firem tyto předpoklady postrádají. Problémy se objevují také v autokratickém stylu vedení. Management kvality vyžaduje zapojení veškerého personálu. Poté, co se majitel-manažer rozhodne pro zavedení systému kvality a získá potřebné znalosti, musí o potřebě změny přesvědčit své zaměstnance. Úspěšnost a rychlost této fáze závisí na kultuře ve firmě, otevřenosti komunikace a důvěře ve vedení. Ghobadian a Gallear [6] identifikují schopnost majitelů-manažerů změnit svoje chování a styl řízení jako největší potenciální překážku při zavádění managementu kvality.

Zkoumaná společnosti je řízena dvěma majiteli-manažery. Jejich podíly ve firmě nejsou stejné, stejně jako jejich postavení a účast na provozu firmy. Velká část řídících činností navíc leží na středním managementu – obchodním náměstkovi a přípraváři výroby, kteří jsou také odpovědni za řízení kvality, resp. EMS a BOZP. Vedení společnosti se zaměřuje na udržování vysoké likvidity, samofinancování a zajištění relativně širokého spektra prováděných prací. Tento přístup k řízení má za následek uspokojivou finanční pozici a dobré postavení firmy v rámci její konkurence. Silná konkurence a pokles poptávky soukromých i veřejných zadavatelů po stavebních pracích v posledních letech (viz Obr. 2) ovšem znamená neustálý boj každé malé firmy v odvětví o přežití, tedy o zákazníka.

Obr. 3: Vývoj počtu stavebních zakázek dle zadavatele



Zdroj: Český statistický úřad [4], vlastní zpracování

Pokud si chce firma udržet svoji pozici do budoucna a usilovat o další rozvoj, musí udělat další krok. Tím je přijetí skutečně funkčního systému řízení kvality na všech úrovních firemní hierarchie. Takový systém by se měl zaměřovat nejen na požadavky zákazníka, ale také na zájmy zaměstnanců, zlepšování a efektivitu procesů. Rozhodnutí o přijetí takového SMK musí bezpochyby vzejít od majitelů firmy.

Jednoduchá organizační struktura a minimální počet úrovní hierarchie v malé firmě má za následek viditelnost a přístupnost nejvyššího vedení běžným pracovníkům, otevřenou komunikaci, příležitost k podávání zlepšovacích návrhů, rychlé rozhodování, bezprostřední hodnocení, flexibilitu, atd. [6] Kvůli nevhodnému rozmístění pracovišť ale zkoumaná společnost o tyto výhody přichází. Zdá se, že si majitelé firmy nejsou vědomi hodnoty a potenciálu, které v malé firmě nesou lidské zdroje. Oddělení vedoucích pracovníků od dělníků, autokratický styl řízení a absolutní zanedbání komunikace neumožňuje zpětnou vazbu směrem z provozu k vedení firmy a způsobuje ustrnutí vývoje SMK. Současný přístup k managementu kvality nemůže vést ke zlepšení výkonů, protože nesplňuje jeho základní požadavky v oblasti komunikace a vedení zaměstnanců. Identifikace potřeby změny je zde jednoznačná. Pokud se má zavedený SMK dále rozvíjet, musí dojít u majitelů ke změně v uvažování, přístupu k řízení a zejména stylu vedení zaměstnanců.

5.2 OMEZENÉ ZDROJE

Nedostatek zdrojů v souvislosti s malou firmou neznamená jen omezenou výši vlastního kapitálu a obtížný přístup ke zdrojům cizího kapitálu. Mluvíme také o nedostatku manažerského času vyplývajícího z kumulace funkcí. Management zkoumané společnosti je plně zaměstnán zajišťováním zakázek a běžného provozu firmy tak, aby byl vytvářen zisk a byla udržena dobrá likvidita firmy. V managementu kvality dle svých slov vidí velký potenciál a věří v jeho přínosy pro firmu i pro zákazníky. Na druhou stránku jsou si vědomi, že model managementu kvality, který v praxi aplikují, zdaleka není dokonalý. Dle obchodního náměstka firmy vězí příčina v nedostatku manažerského času. Dalšího vedoucího pracovníka, který by se specializoval pouze na management kvality, si firma kvůli vysokým nákladům na práci nemůže dovolit. Nedostatek času tak souvisí s nedostatkem finančních zdrojů firmy na pracovní náklady. Nedostatky se také projevují ve kvalifikaci a odborných znalostech vedoucích pracovníků. Manažeři společnosti nedokáží nalézt způsob, jak zavést vhodný způsob monitorování, měření a vyhodnocování procesů při samotné realizaci

zakázky. Zakázkový charakter stavební výroby vedl poradenskou agenturu k vyloučení požadavků na kvantitativní monitorování, měření a hodnocení realizačních procesů. Omezené odborné znalosti a zkušenosti managementu v dané problematice společně s omezeným přístupem ke kvalitnímu poradenství tak brání rozvoji SMK. Ten je podmíněn právě měřením, analýzou a zaváděním zlepšovacích opatření v procesech souvisejících s dosahováním kvality.

6 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ SYSTÉMU ISO 9001 VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Zkoumaná společnost využívá systém managementu kvality ISO 9001 prakticky po celou dobu své existence. Nemůžeme tedy porovnávat stav před a po jeho zavedení. To znesnadňuje hodnocení dopadu jeho zavedení na řízení kvality v podniku a na jeho hospodaření. Zkoumaná firma je silně orientovaná na kvalitu. Některá opatření (především v oblasti řízení nákupu) by aplikovala i bez zavedeného systému ISO 9001. Jiná opatření naopak zavádí pouze kvůli požadavkům této normy (viz Tab. 5). Hlavní přínosy zavedeného SMK můžeme identifikovat následovně:

- zacílení všech procesů ve firmě na plnění požadavků zákazníka,
- kompletní dostupná a přehledná dokumentace pro SMK,
- řízené záznamy zaručující prokazatelnost procesů a prováděných činností,
- vytváření a plánování politiky kvality a jejích cílů,
- přidělení odpovědností a pravomocí za kvalitu a
- řízené nákupní procesy.

Mimo přínosů identifikují podniky také zátěž, kterou jim SMK dle ISO 9001 přináší. Vedoucí pracovníci zkoumané společnosti hovoří především o nedostatku manažerského času vyplývajícího z kumulace funkcí.

I přes uvedené nevýhody a problémy dokázala zkoumaná společnost vždy úspěšně obhájit certifikát o zavedení a uplatňování SMK dle ISO 9001 bez větších výhrad externích auditorů. Při výzkumu bylo zjištěno, že norma ISO 9001 nutí firmu identifikovat a zaznamenávat různé prvky SMK, především činnosti a procesy ovlivňující dosahování kvality. Požadavky normy ale může naplnit i organizace, která má příslušná opatření zavedená pouze „na papíře“. Takové požadavky nevedou podnik k dalšímu rozvoji SMK. Prakticky platí, že to, co bylo nastaveno při první certifikaci, se musí udržovat navždy. Jednoznačným impulsem pro přechod od papírově řízeného procesu ke skutečně zavedenému a funkčnímu SMK by ve zkoumané firmě byla angažovanost vrcholového vedení, tj. majitelů-manažerů. Změna přístupu a stylu vedení není jednoduchá, ale klíčová. Přenesení této změny do praxe podniku by mělo vzhledem k jeho velikosti proběhnout relativně rychle a hladce.

Tab. 6: Motivace pro aplikaci jednotlivých opatření SMK

Opatření SMK	ISO	Firma
Dokumentace		
-I. stupeň (příručka kvality, politika kvality)	X	
-II. stupeň (organizační řád, směrnice SMK)	X	X
-III. Stupeň (technické předpisy, smlouvy, …)	X	X
Odpovědnost managementu		
-zacílení organizace na plnění požadavků zákazníka		X
-stanovení politiky a cílů jakosti,	X	
-plánování SMK a jeho přezkoumávání	X	
-přidělení a sdělení odpovědností a pravomocí	X	
-zajištění funkční komunikace ovlivňující kvalitu	X	
-zajištění dostupnosti zdrojů		X
Management zdrojů		
-stanovení kvalifikačních předpokladů a kompetencí zaměstnanců	X	
-školení zaměstnanců, rozvoj dovedností		X
-identifikace a zajišťování infrastruktury		X
-pracovní prostředí		X
Realizace produktu		
-plánování realizace		X
-komunikace se zákazníkem		X
-návrh a vývoj produktu	NE	NE
-nákup	X	X

Zdroj: management zkoumaného podniku, vlastní zpracování

Jako hlavní motiv pro zavedení a udržení systému jsme identifikovali požadavek odběratelů na ISO certifikaci. Majitelé od certifikace očekávali především přístup k veřejným zakázkám a s tím spojené větší tržby a zisk. Firma nevede záznamy o ziskovosti jednotlivých zakázek ani nesleduje náklady na SMK. Oba ukazatele můžeme pouze hrubě odhadnout.

$$Náklady = přímé\ platby + náklady\ na\ práci\ manažerů - přijaté\ dotace$$

$$Zisk = \frac{počet\ veřejných\ zakázek}{celkový\ počet\ zakázek} \times roční\ zisk$$

Tab. 7: Odhad nákladů na ISO certifikaci a příjmů plynoucích z veřejných zakázek

Rok	Náklady	Odhad zisků
2006 (prvotní certifikace)	138.500 Kč	550.000 Kč
2007 (audit)	33.500 Kč	230.000 Kč
2008 (audit)	33.500 Kč	300.000 Kč
2009 (obnova certifikace)	68.500 Kč	300.000 Kč
2010 (audit)	33.500 Kč	220.000 Kč
Celkem	307.500 Kč	1.600.000 Kč

Zdroj: management zkoumaného podniku, vlastní zpracování

ZÁVĚR

Systém managementu kvality zavedený ve zkoumané firmě plní úlohu, pro kterou ho vedení zavedlo, a to je zajištění veřejných zakázek. V tomto směru se investice do SMK dle standardů ISO 9001 vyplácí. Očekávání od zavedeného SMK tak, jak jej vedení vyjadřuje ve své Politice kvality, ovšem stávající sytém nemůže naplnit. Pouhá implementace a certifikace systému ISO 9001 nevedou ve zkoumané firmě ke správnému fungování a rozvoji SMK a nezaručují ani přínos v podobě úspor nákladů. Manažeři podniku nedokáží využít nástrojů k rozvoji stávajícího SMK. Pokud by certifikaci nutně nepotřebovali pro získávání zakázek, výhody z ní plynoucí by vzhledem k zátěži s ní spojené byly zanedbatelné.

Pro srovnání uvádíme závěr výzkumu, který provedli již v roce 1999 v USA Curkovic a Pagell: „Zákaznické požadavky byly a budou stimulem pro přijímání ISO 9000 a jeho adaptací. … Pokud je dobře zavedeno, pak může mít ISO 9000 za následek větší efektivnost, snížení nákladů a zlepšenou výkonnost. Zjevně rozsah zlepšení a množství úspor závisí na několika faktorech nezávislých na ISO 9000, včetně typu podniku, velikosti, složitosti provozu a charakteru jeho systému managementu kvality před certifikací.“ [2, s. 65]

Na základě výzkumu ve zvolené firmě jsme zjistili, že její SMK dle ISO 9001 není dobře zavedený. Dokonce ani nenaplňuje stanovenou Politiku kvality. Přesto byl takto nesprávně zavedený a nerozvíjející se SMK opakovaně certifikován. Celý systém zavedený poradenskou agenturou působí velmi formálně a je minimálně přizpůsobený pro potřeby konkrétní firmy. Univerzálnost normy agentura nevyužívá pro přizpůsobení pro konkrétní firmu, ale pro usnadnění si své práce vytvářením téměř identických Příruček kvality. Také dozorové audity působí na vedení firmy spíše jako formalita. Zavádění a především certifikace SMK podle ISO 9001 působí mnohem více jako „stroj na peníze“ pro certifikační a poradenské agentury než jako snaha o zvýšení kvality produkce. Podle serveru iso.cz [7] v současné době provádí certifikace SMK podle ISO 9001 48 certifikačních agentur a certifikováno je 3861 subjektů, z toho 278 stavebních firem. Důvody, proč certifikační agentury „přivírají oči“ při udílení certifikátů ISO 9001, by mohly být předmětem dalšího výzkumu.

LITERATURA

[1] CZECHINVEST. *CzechInvest* [online]. © 1994-2012 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/

[2] CURKOVIC, Sime a Mark PAGELL. A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage. *Journal of Quality Management* [online]. Elsevier, 1999, 4(1), 51-67 [cit. 2012-05-25]. ISSN 1084-8568. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1084856899800959 (vlastní překlad)

[3] ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA. *Podpory pro malé a střední podnikatele v roce 2007 - zvýhodněné záruky, úvěry a finanční příspěvky* [online]. 2007 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: http://www.tc.cz/dokums_raw/ceskomoravskazarucniarozvojovabanka_1194598786.pdf

[4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Poslední změna 6. 8. 2012, [cit. 2012-08-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr

[5] ČSN EN ISO 9001:2000. Systémy managementu jakosti - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002.

[6] GHOBADIAN, Abby a David GALLEAR. Total Quality Management in SMEs. *Omega* [online]. Elsevier, 1996, 24(1), 83-106 [cit. 2012-05-25]. ISSN 0305-0483. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305048395000550 (vlastní překlad)

[7] *ISO* [online]. 2010 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z: http://www.iso.cz/index.php

[8] Příručka kvality zkoumané společnosti

[9] THE COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [online]. 2003 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF (vlastní překlad)

[10] WELSH, John A. a Jerry White. A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business School Publishing Corporation, 1981, July-August [cit. 2012-07-13]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: http://hbr.org/1981/07/a-small-business-is-not-a-little-big-business/ar/1 (vlastní překlad)

[11] *Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách* [online]. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=62419&nr=137~2F2006~20Sb.&ft=pdf

Autoři:

Věra Duchková
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
veraduchkova@gmail.com

Dr. Ing. Jiří Hofman
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
hofman@kpm.zcu.cz

SPECIFICS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN A SMALL BUILDING COMPANY

Věra Duchková, Jiří Hofman

Abstract: The article describes the implementation of the quality management system in the small company. The attention is focused on public sector orders, financial support and purchasing. The key sections deal with special characteristics of the quality management system in the small company, summarize the benefits and critically evaluate drawbacks of the implemented system. Described approaches are confronted with knowledge published in domestic and foreign literature.

Keywords: Quality management, quality policy, small enterprise, public orders, purchasing, ISO 9001.

JEL Classification: L15