

Naděžda Klabusayová

ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ A KOMPLEXNÍ JAKOSTI NA SVĚTOVÉ ÚROVNI - CESTA K EU

WORLD - CLASS CONTROLLING OF INDUSTRIAL COMPANIES AND TQM
- WAY TO THE EUROPEAN UNION

The value, control and TQM are revised, including the relationship with the four pillars of TQM and world-class. As the century closes, the creation of the global market, international orientation of management that sweeps national boundaries, introduction of new technologies and shift towards a customer focused strategies, make the competition stronger than ever. The criteria for success in this global, internationally-oriented market have been changing rapidly. In order to expand business, enter new markets and set realistic, competitive long-term objectives, excellence has become an imperative. To achieve success, our Czech companies must develop a corporate culture of treating people and their most important asset and provide a consistent level of high quality products and services in every market in which they operate.

Pádem železné opony před 10ti lety se mj. otevřela možnost pro naše podniky a jejich výrobky proniknout na západní trhy. Přechodem od centrálně plánovaného národního hospodářství k hospodářství tržnímu došlo v naší zemi k mnoha významným změnám. Nové ekonomické podmínky nutí hospodářské subjekty ke změně ekonomického chování, čímž jsou nuceny přizpůsobit se trhu, nahradit konzervativní způsob myšlení myšlením novým, operativním, moderním a strategickým.

Jedním z prvořadých cílů naší země je vstup do Evropské unie. Tato skutečnost je však podmíněna řadou změn, které musí proběhnout v našem hospodářství. Existuje řada oblastí, kde se daří aplikovat změny v myšlení i v řízení, ale rovněž existují oblasti, v nichž neustále zaostáváme. Položme si otázku, co vlastně činí některé podniky úspěšné a jiné neúspěšné.

V dnešním ekonomicky otevřeném světě jsou téměř všechny produkty vystaveny konkurenci z dovozu. Konkurenti se předhánějí v uspokojování potřeb zákazníků. Čtyřmi hlavními činiteli pro získání nebo ztrátu objednávek jsou:

- jakost výrobků - spojená s navrhováním výrobku, s výrobní technologií, výrobou i servisem,
- schopnost konkurence - rychlejší a spolehlivější výrobní metody, pověst,

- včasnost dodávek a
- zanícení všech zaměstnanců, od vedení až po dílenskou úroveň pro komplexní jakost a neustálé zlepšování.

Management se musí soustředit na snahu stát se „lídrem“ ve svém oboru. Musí neustále porovnávat své výrobky s výrobky konkurentů. Největším úkolem, stojícím před českými podniky, je rychlost, s jakou budou:

- modernizovat a inovovat své vyráběné produkty a zboží,
- reorganizovat svou strukturu řízení podniku,
- zvyšovat produktivitu,
- zlepšovat jakost výrobků zaváděním principů TQM,
- dodávat včas,
- zavádět moderní metody marketingu,
- zajišťovat lepší a stabilnější budoucnost prostřednictvím celosvětového akceptování svých výrobků a internacionalizace činností a marketingu.

Aby si naše podniky zajistily větší stabilitu a lepší budoucnost, měly by se snažit o splnění následujících kroků:

1. krok - Navrhování výrobků na světové úrovni

K navrhování nových výrobků nebo ke změně provedení stávajících výrobků lze přistoupit až po důkladném prostudování všech konkurenčních výrobků a jejich cen. Součástí tohoto procesu jsou příslušné národní i mezinárodní normy a specifikace. Všechny nové a změněné výrobky se musejí podrobit intenzivním zkouškám životnosti ve fázi prototypů, aby byla zaručena jakost. Navrhování musí spolupůsobit s technologií a rovněž musí zahrnovat cílovou cenu.

Systém určování cílových cen při spolupůsobení technologie

Inovace, jakost a cena výrobků a zboží zaváděných na trhy, akceptování, prodej a uspokojování zákazníků, jsou hlavními, ne-li dokonce nejdůležitějšími předpoklady úspěchu. Dokonalé provedení, vynikající vlastnosti a jakost nových nebo pozměněných výrobků - a to vše za příznivou cenu, konkurenci vyřadí.

Většina společností své výrobky navrhne, vypočítá cenu a pak se pokouší zjistit, zda se za tuto cenu bude výrobek prodávat. Je-li cena příliš vysoká, vrací se výrobek na rýsovací desku anebo se firma musí spokojit s menším ziskem. Systém určování cílových cen při spolupůsobení výrobní technologie, o kterém je v tomto článku pojednáváno, je jedním z jedinečných řídicích a marketingových nástrojů.

Zahajuje se rozbořem trhu, kterým se určí vlastnosti výrobku a nevhodnější prodejní cena, již může trh nejpravděpodobněji akceptovat.

Všechny prvky, které přispívají k ceně výrobku, jako jsou konstrukce, jakost, technologie, ceny součástí, výroba, délka intervalu mezi vypracováním návrhu a zavedením do výroby, prodej a marketing, jsou skupinou, která se zabývá návrhem, považovány

za součást téhož systému a používány společně. Toto můžeme nazvat „spolupůsobení technologie“ a představuje to souběžné navrhování výrobků a všech souvisejících procesů v závislosti na koncepci, jakosti, nákladech, plánech a někdy i na specifických požadavcích zákazníků. Tým, jenž je pověřen zavedením nového výrobku na trh, určí z průzkumu trhu konstrukční vlastnosti výrobku a cenu, se kterou bude výrobek nejpravděpodobněji předložen zákazníkům a z tohoto základního a kritického úsudku následuje vše ostatní. Ústředním prvkem systému je snížit náklady na výrobek ve fázi plánování a navrhování. Systém určování cílových cen při spolupůsobení technologie existuje v mnoha variantách. Na obr. č. 1 je znázorněna jedna z vhodných verzí.

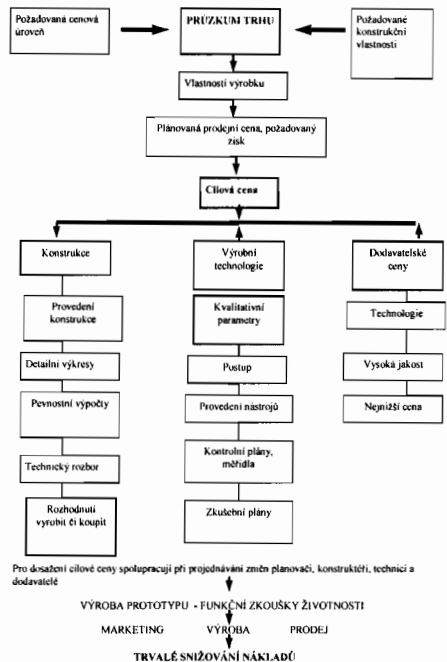
2. krok - Vynikající výroba

Bez ohledu na druh výrobků a průmyslové odvětví musí výrobní proces vykazovat vysokou účinnost a jakost, aby jakost hotového výrobku uváděného na trh, odrážela původně zamýšlené provedení a účel. Toho lze dosáhnout správnou volbou uspořádání provozu, strojního vybavení a výrobních metod, aby byly zajištěny:

- nejkratší doby pracovních cyklů,
- jakost pracovních sil,
- nízká poruchovost vedoucí k požadované jakosti hotového výrobku, která bude odpovídat zavedeným inovacím a jakosti při navrhování.

3. krok - Schopnost konkurence

Pro dosažení přiměřeného tržního podílu na dnešních vysoce konkurenčních trzích je nutné pracovat globálně. To vyžaduje výrobní a prodejní činnosti ve všech hlavních oblastech. Ceny výrobků musejí být konkurenční na sje-



Obr. č. 1: Systém určování cílových cen při spolupůsobení technologie

nocném evropském trhu, ve vysoce rozvinuté asijsko-pacifické oblasti, ale i na rozvíjejících se trzích. Pro ekonomické výrobní postupy je důležitý značný podíl na trhu. Toho lze dosáhnout trvalým vedoucím postavením v oblasti výrobků a výroby, konkurenčními cenami, spokojeností zákazníků a včasností dodávek. Všechny tyto snahy se stávají náročnějšími vzhledem k současnému novému způsobu partnerství, zaváděnému klíčovými zákazníky v celosvětovém měřítku, kteří omezují své nákupy na malou skupinu pečlivě vybraných, kvalitních výrobců a vylučují ostatní.

4. krok - Stálá a kvalitní finanční činnost

Činnost vedoucí k uznání výrobků a dosažení tržních podílů je nákladná záležitost a vyžaduje dobrou finanční činnost společnosti na trvalé bázi. Ke stálému zvyšování zisku mohou přispívat hlavně:

- navrhování výrobků,
- zlepšování výrobních procesů,
- zvýšená produktivita,
- globální nákup materiálů a součástí,
- řízení zásob,
- snížení režijních nákladů a
- snížení finančních nákladů.

5. krok - Struktura řízení

Úspěšná společnost musí mít kompletní, dobře definovanou strukturu řízení, která bude pokrývat všechny aspekty činnosti. Každá sféra činnosti musí mít plně zodpovědného vedoucího. Předseda nebo generální ředitel musí být vždy dobře informován o činnosti všech útvarů, aby se mohl ujmout iniciativy, mohl předvídat a vést. Nikdy nesmí akceptovat „status quo“ a musí vždy usilovat o neustálé inovace a zlepšování všech činností. Všichni členové managementu se musí řídit cíli stanovenými generálním ředitelem. Měli by pravidelně podávat hlášení o svých činnostech a výsledcích, a to buď písemně nebo integrovaným datovým systémem. Reakce generálního ředitele na hlášení musí být okamžitá a nepřetržitá, aby mohly být každý měsíc dosaženy naplánované výsledky ve výrobě, jakosti, prodeji a zisku. Alespoň jednou za týden by se měly konat porady, na nichž se projednává postup a řeší problémy a okolnosti ohrožující schválený plán, přičemž hlavními prvky, na něž se musí klást důraz, by měly být již výše zmíněné - jakost, včasnost dodávek a spokojenost zákazníků.

Řízení kvality

- *normy ISO 9 000*

Tlak na kvalitu vzešel po 2.světové válce z armády. Série norem managementu a zajištění kvality ISO 9000 byla vyvinuta technickou komisí (TC 176) pracující pod Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO v Ženevě.

ISO 9000 zahrnuje celkem 17 různých norem. Ve skutečnosti je asi 99% ISO registrovaných firem registrováno pod ISO 9001 nebo ISO 9002. Co se obsahu týče, je ISO 9002 podmnožinou ISO 9001. Proto se pro účely tohoto článku budeme ve zkratce zabývat pouze normou ISO 9001.

Nejobsažnější model systémů kvality nabízený ISO je norma ISO 9001: „Model systémů kvality pro zajištění kvality v designu, vývoji, výrobě, instalaci a servisu“

ISO 9001 zahrnují určité generické (rodové) charakteristiky manažerských praktik, jsou vhodně standardizované a poskytují vzájemné výhody jak výrobcům, tak uživatelům ve vztahu dodavatel/logistika. Požadavky ISO 9001 zcela jistě náleží k procesu kom-

plexní jakosti (TQ). Nemohou ale zaujmout místo TQ, protože nemají nic společného s vedením, strategickým plánováním a zplnomocňováním/delegováním zaměstnanců – které jsou středem pozornosti TQ. Nicméně ISO 9001 představuje velmi široký přístup k dokumentaci procesů kvality a hodnocení jejich výsledků.

- *TQM*

TQM představuje souhrnnou koncepci, která je zdrojem neustálého zlepšování v organizaci. Filosofie TQM klade důraz na systematickou, integrovanou a důslednou perspektivu dotýkající se celé organizace, která zahrnuje všechno a všechny. Primárně se soustředí na celkové uspokojení jak vnitřních, tak vnějších zákazníků v manažerském prostředí, které hledá neustálé způsoby, jak zlepšovat všechny systémy a procesy.

TQM je nutnost. Je to cesta, která nikdy nekončí. Je to způsob, jak přežít a uspět. TQM je úsilí zcela zaměřené na získání konkurenční výhody tím, že neustále zlepšujeme každý aspekt aktivit organizace.

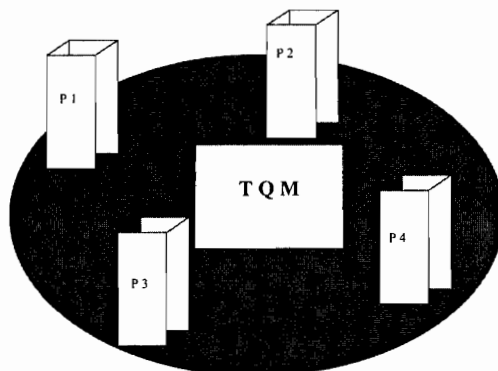
Praxe ukazuje, že asi 94% problémů kvality je způsobeno managementem a systémem, který vytváří. Proto je nutné, aby zodpovědnost managementu byla nadřazena zodpovědnosti základního obslužného personálu. Komplexnost řízení kvality znamená, že každý, včetně „pracovníků přední linie“ anebo „základního obslužného personálu“ by měl být do procesu zapojen. Z tohoto důvodu výše uváděná definice TQM představuje rovnováhu mezi ideálním a skutečným světem.

- *Čtyři pilíře TQM*

60. a 70. léta jsou v oblasti řízení jakosti charakteristická především orientací na zákazníka. Tento aspekt, mj. nesmí být opomenut, hovoří-li se o TQM. Interpretace 4 pilířů TQM je patrná z obrázku č. 2.

P1: Uspokojování zákazníků - cílem TQM není jen uspokojovat požadavky zákazníků (vyjádřené potřeby). Zabývá se také spokojeností zákazníků (uspokojení obsahující potřeby). Společnosti mají někdy tendenci opomíjet potřeby svých zaměstnanců. Jen plynulé fungování vnitřního zásobovacího řetězce zajistí, že kvalita bude pevně zabudována do každé fáze obchodu ve prospěch vnějších zákazníků. Důležitost uspokojení potřeb vnitřních zákazníků nelze nikdy přecenit.

P2: Systém/proces – pro mnoho firem je prvním krokem při tvorbě prostředí celkové kvality pravděpodobně položení základů systému řízení kvality jako je série ISO 9000, Ford 1-101, atd. Položení základů takového systému je prvním stavebním kamenem. TQM se



Obr. č. 2

spoléhá na efektivní systém řízení kvality, který zajistí, že preventivní měření jsou na místě a že existuje kultura neustálého zlepšování, která zajistí, že logistické a operační procesy dodají kvalitní produkty a služby.

P3: Lidé – pro management organizace orientované na celkovou kvalitu je nesmírně důležité, aby si získal srdce a mysl všech členů organizace, počínaje samotným vrcholem a pohybující se řetězcem vztahů zákazník/dodavatel celou organizací směrem dolů. Proto by závazek managementu, trénink, týmová práce, způsob vedení, motivace, kreativita, rozdělení odpovědnosti atd. měly hrát velmi důležitou a doplňující roli při tvorbě základů organizace orientované na celkovou kvalitu.

P4: Nástroje pro zlepšování – neexistuje podnik, který by nebylo možné zlepšit. Důležitou částí TQM je rozpoznat tuto potřebu nutnosti neustálého zlepšování. ISO 9004 – 4 Průvodce pro zlepšení kvality (zahrnující všech 7 nástrojů kontroly kvality) by měl být hmatatelnou pomocí.

TQM podporuje využití všech lidí, obvykle v multifunkčních týmech, pro získávání zlepšovacích nápadů z nitra samotné organizace. Klade důraz na optimální náklady životního cyklu a využívá disciplinované metodologické měření dosažených zlepšení. Klíčovým aspektem TQM je předcházení nedostatkům a podpora kvality designu.

Závěr

Aspekty, uvedené v tomto článku, nejsou jedinými aspekty, které se podílejí na úspěšnosti (neúspěšnosti) podniků. Domnívám se ale, že jejich vliv a působení na klíčové ukazatele v hospodaření podniku, hrají téměř dominantní roli. Chtějí-li být naše podniky úspěšné a konkurence schopné, měly by si uvědomit, že: „co bylo dostatečně dobré včera, není dostatečně dobré dnes!“, a proto by měly svou činnost nasměrovat právě k TQM, jehož podstatou je zavádění systémů, které organizaci umožní činit věci hned napoprvé správně, v pravou chvíli a po celou dobu a to co nejrychleji.

TQM vytváří struktury nezbytné k reagování na očekávání zákazníků a jejich požadavků. TQM znamená pracovat na potřebách, nikoliv na řešení problémů. Jedním z prvořadých cílů na cestě k Evropské unii by se pro naše podniky měla tedy stát komplexní jakost a metodou podporující její uplatňování - komplexní angažovanost.

Literatura

- [1] **Pernica, P.:** *Logistický management. Teorie a podniková praxe.* Česká logistická asociace - RADIX, Praha 1998
- [2] **Oakland, J.S.:** *Total Quality Management,* Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1989
- [3] **Ho, S.K.:** *Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence?,* Logistics Information Management, MBC University Press, 1997
- [4] ČSN ISO 8402 Management jakosti a zabezpečování jakosti. Slovník. 1995