

Obsah

1. SYSTÉM RIADENIA KVALITY	2
1.1 DEFINÍCIA SYSTÉMU RIADENIA KVALITY	2
1.2 SÚČASNÉ TENDENCIE VÝVOJA PARAMETROV KVALITY	2
K NAJNOVŠÍM VÝVOJOVÝM TRENDOM V PARAMETROCH KVALITY PATRIA:	3
1.3 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU KVALITY	4
1.4 NÁKLADY NA KVALITU	4
PRÍNOSY ZO ZAVEDENIA SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY:	5
1.5 ZÁSOBOVANIE	6
1.5.1 POŽIADAVKY NA ŠPECIFIKÁCIE, VÝKRESY A OBJEDNÁVKY	6
1.5.2 VÝBER KVALIFIKOVANÝCH DODÁVATEĽOV	7
1.5.3 DOHODA O ZABEZPEČOVANÍ KVALITY	7
1.5.4 DOHODA O METÓDACH OVEROVANIA	7
1.5.5 USTANOVENIA O RIEŠENÍ SPOROV V OBLASTI KVALITY	8
1.5.6 PLÁNOVANIE A OPERATÍVNE RIADENIE VSTUPNEJ KONTROLY	8
1.5.7 ZÁZNAMY O KVALITE PRI VSTUPNEJ KONTROLE	8
1.6 VÝBER DODÁVATEĽOV	8
1.6.1 VÝHODY A NEVÝHODY KONCENTRÁCIE	8
1.6.2 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE VÝBER DODÁVATEĽA	9
1.6.3 FAKTORY OBMEDZUJÚCE VOĽBU DODÁVATEĽA	9
1.7 HODNOTENIE DODÁVATEĽOV	9

1. Systém riadenia kvality

1.1 Definícia systému riadenia kvality

Vysoká kvalita je kľúčovým faktorom udržania sa na trhu. Jej dosiahnutie je bez účinného systému manažérstva kvality takmer nemožné. Existuje 5 najdôležitejších faktorov vplývajúcich na rozhodnutia manažmentu firiem zaviesť systém manažérstva kvality. Patria k nim :

1. zlepšenie spokojnosti zákazníkov
2. certifikácia ako marketingový nástroj
3. získanie konkurenčných výhod
4. internacionalizácia trhov
5. zlepšenie kvality vlastných produktov

Zavedenie systémov manažérstva kvality prispieva k jasnému určeniu zodpovednosti a povinnosti všetkých pracovníkov a zvýšeniu dôvery zákazníkov.

Systém kvality- organizačná štruktúra, postupy, procesy a zdroje potrebné na uplatnenie manažérstva kvality.

Systém kvality organizácie by mal byť navrhnutý tak, aby v prvom rade uspokojil vnútorné organizačné potreby organizácie. Je to viac než realizácia požiadaviek jednotlivého užívateľa, ktorý hodnotí len časť systému týkajúcu sa splnenia jeho požiadaviek.

Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001 až 9004 predstavuje metódu uspokojovania potrieb zákazníka v základných vlastnostiach tovaru a služieb. Medzi tieto základné vlastnosti patria:

- ❖ stabilita kvality danej produkcie
- ❖ príťažlivá a pre zákazníka prijateľná cena
- ❖ bezchybnosť a bezpečnosť výrobku
- ❖ stúpajúca komplexnosť výrobku a jeho použitia

1.2 Súčasné tendencie vývoja parametrov kvality

Pre výrobu akéhokoľvek produktu je veľmi dôležité, aby podnik poznal parametre kvality, ktoré požadujú zákazníci. Taktiež je veľmi dôležité sledovať vývojové tendencie v kvalite, aby sa výroba mohla pripraviť zmeneným požiadavkám v predstihu.

Parametre kvality by sme mohli charakterizovať ako reálne vlastnosti na charakterizovanie kvality produkcie.

Medzi významné parametre kvality patria napr.: tech. vlastnosti, ako napr. výkon, rýchlosť, pevnosť prevádzkové parametre : bezporuchovosť, ľahká opraviteľnosť poruch, nízka spotreba energie, atď. K veľmi dôležitým parametrom patrí napr. aj bezpečnosť, spoľahlivosť výrobkov.

K najnovším vývojovým trendom v parametroch kvality patria:

1. Prechod od tradičného posudzovania kvality len separátnymi individuálnymi parametrami k súbornému chápaniu kvality z hľadiska uspokojovania komplexu požiadaviek, ktoré zákazník na výrobok kladie.
2. Zdôrazňovanie hmotných i duchovných stránok kvality-výrobok je potrebné riešiť, navrhovať, modelovať, konštruovať nielen z technických a ostatných vecných aspektov, ale zároveň utvárať a zabezpečovať aj jeho estetickú stránku, jeho emocionálny aspekt.
3. Ekologický aspekt kvality výrobkov- ekolog. problémy sa postupne kumulovali hromadili, narastali a v súčasnosti už vstupujú veľmi ostro v celosvetovom merítku. Namiesto riešení "ex post" je rozhodne potrebné prejsť k prevencii. Je to nielen výhodnejšie, ale zabráni to ďalšej devastácii život. prostredia. Zároveň je potrebné zabezpečiť aj ich ekologicky čistú výrobu, teda výrobu bezodpadovými technológiami. V tejto súvislosti je potrebné zabezpečiť, aby výrobok svojou existenciou neohrozoval životné prostredie, a tiež, aby sa firma pri výrobe výrobkov správala ekologicky.
4. Ergonomický parameter kvality- tento trend sa zameriava na pracovníka a jeho pracovisko. Sústreďuje sa na bezpečnosť a ochranu zdravia na pracovisku.
5. Zdokonalenie adjustáže výrobkov- popri zlepšovaní obsahu výrobku treba dbať aj na jeho atraktívny vzhľad, balenie, konečnú úpravu.
6. Zlepšovanie humanitných vlastností výrobkov- tento parameter má asi najosobnejší charakter, pretože sa bezprostredne viaže na človeka. Do skupiny humanitných stránok kvality patria: hygienické, bezpečnostné, zdravotné a ďalšie humanitné požiadavky na výrobky.
7. Servis – v širšom poňatí ide o zabezpečenie všetkých povýrobných služieb spojených s používaním výrobku u zákazníka. Servis v komplexnom poňatí treba

posudzovať z 2 hľadísk. Jednak ako súbor služieb, ktoré treba poskytovať zákazníčkovi nielen v úplnosti ale aj po celú dobu životnosti výrobku a jednak, že poznatky zo servisnej činnosti majú aj spätnoväzbové poslanie pre samotnú výrobu, pretože signalizujú, v ktorom smere treba orientovať ďalšie zdokonaľovanie našich výrobkov. Sú to cenné poznatky, keďže sú prakticky overené skúsenosťami zákazníčkov zo samotného požadovania výrobkov a to v rozličných podmienkach praxe.¹

1.3 Charakteristika systému kvality

Existujú 2 základné ciele systému kvality:

- ❖ zabezpečiť kvalitu
- ❖ kvalitu stále zlepšovať

Hlavné výhody zavedeného systému zabezpečenia kvality vidíme:

- štandardizácia všetkých činností firmy
- poriadok vo firme
- zastupiteľnosť jednotlivých pracovníkov
- zavedenie systematických metód práce
- vedomie dôležitosti kvality medzi spolupracovníkmi
- kvantifikácia kvality do merateľných rozmerov
- spätná sledovateľnosť a identifikovateľnosť
- zvýšenie dôveryhodnosti firmy
- zavedenie základných nástrojov trvalého zlepšovania
- kvantifikácia nákladov na kvalitu, ich riadenie a znižovanie

1.4 Náklady na kvalitu

Náklady na kvalitu predstavujú špecifickú kategóriu spojenú s tvorbou kvality výrobku. Predstavujú súhrn finančných prostriedkov vynakladaných podnikom na zabezpečovanie, udržiavanie a zvyšovanie kvality výrobkov.

¹ Lečiščin M.- Macko J.: Manažment kvality, 2. vyd. Bratislava, ESEU 1994, str. 8-16

a) náklady na prevenciu voči chybám:

- manažment kvality
- plánovanie kvality pred zahájením sériovej výroby
- plánovanie skúšok
- riadenie a zabezpečovanie kvality
- štatistické metódy
- školenia o zabezpečení kvality
- programy zvyšovania kvality

b) náklady na kontrolu a skúšanie

- vstupná kontrola
- výrobná a medzioperačná kontrola
- výstupná kontrola
- meradlá, kalibre a ďalšie meracie prostriedky
- laboratórne skúšky

c) náklady na chyby

- nepodarky
- nadpráca
- triedenie
- záručné platby
- záručné náklady

Prínosy zo zavedenia systému manažérstva kvality:

- nepriamy výsledok - je vyjadrený formou a rozsahom akým sa podarí podniku preniknúť na trh- rozšírenie odbytu, formovanie a dotváranie návykov spotrebiteľov a pod.
- priamy výsledok- je daný predovšetkým výškou ceny, ktorú výrobca na trhu dosiahne a malým množstvom strát spôsobených zjavnými a skrytými vadami, pokutami, zľavami, zrážkami a pod.²

² Mateides A., Styk O., Paulová I.: Základy manažérstva kvality

1.5 Zásobovanie

Pre dosiahnutie produkcie vysokej kvality je nevyhnutné, aby podnik zabezpečoval kvalitu nielen vo výrobe, ale aj v zásobovaní a pri obstarávaní vstupných materiálov a surovín do podniku. Dôsledným kontrolovaním kvality vstupných surovín môže podnik predísť vzniku nežiadúcich nákladov spojených s nekvalitou výrobkov a rôznym reklamáciami týchto výrobkov. Nakupované materiály, súčiastky a montážne celky sa stávajú súčasťou produkcie podniku a priamo ovplyvňujú kvalitu jeho výrobkov.

Zásobovanie preto patrí k činnostiam, ktoré veľmi výrazne ovplyvňujú kvalitu vyrábaných výrobkov, či poskytovaných služieb. Z tohto dôvodu je nevyhnutné zamerať pozornosť aj na túto oblasť.

Zásobovanie nakupovanými dodávkami má byť plánované a operatívne riadené. Odberateľ by mal s každým dodávateľom nadviazať blízke pracovné vzťahy a vytvoriť systém spätnej väzby údajov. Takýmto spôsobom je možné udržiavať program sústavného zlepšovania kvality a spory v oblasti kvality sa môžu vylúčiť, alebo rýchlo vyriešiť.

Program v kvalite zásobovania by mal podľa STN EN ISO 9004 obsahovať minimálne tieto prvky:

- (a) požiadavky na špecifikácie, výkresy a objednávky
- (b) výber kvalifikovaných dodávateľov
- (c) dohoda o zabezpečovaní kvality
- (d) dohoda o overovacích metódach
- (e) ustanovenia pre riešenie sporov v oblasti kvality
- (f) plány vstupnej kontroly
- (g) operatívne riadenie prebiehajúcej
- (h) záznamy o kvalite

1.5.1 Požiadavky na špecifikácie, výkresy a objednávky

Uspešné zásobovanie dodávkami sa začína jasnou definíciou požiadaviek. Tieto sú obyčajne predpísané v špecifikáciách zmlúv, vo výkresoch a objednávkach, ktoré sa odovzdávajú dodávateľom. Je potrebné zabezpečiť, aby tieto požiadavky boli jasne stanovené, oznámené a plne pochopené dodávateľom. Môžu to byť písomné postupy pre

prípravu špecifikácii, výkresov a objednávok pre dodávateľsko-odberateľské rokovania pred odoslaním objednávky. Odberateľská dokumentácia má jasne obsahovať údaje, ktoré jasne popisujú objednaný výrobok, alebo službu.

1.5.2 Výber kvalifikovaných dodávateľov

Každý dodávateľ by mal preukázať svoju spôsobilosť poskytovať dodávky, ktoré majú splniť všetky požiadavky uvedené v špecifikáciách, výkresoch a objednávke.

1.5.3 Dohoda o zabezpečovaní kvality

Dodávateľ a je potrebné zoznámiť so spôsobom zabezpečovania kvality za ktorý je zodpovedný. Je potrebné uzavrieť s ním dohodu, ako bude zabezpečovať kvalitu dodávok. Zabezpečovanie poskytnuté dodávateľom môže mať tieto formy:

- u dodávateľa odberateľ sa spolieha na systém kvality dodávateľa
- odovzdanie určených údajov o kontrole alebo záznamoch o riadení procesov spolu so zásielkou
- stopercentná kontrola u dodávateľa
- preberka dodávok výberovou kontrolou / skúšaním u dodávateľa/
- uskutočnenie formalizovaného systému kvality podľa špecifikácie odberateľa
- dohoda nie je žiadna- odberateľ sa spolieha na vstupnú kontrolu alebo vnútropodnikové triedenie

Cieľom dohody o zabezpečovaní kvality musí byť upevnenie vzťahov a dôvery medzi partnermi.

1.5.4 Dohoda o metódach overovania

Medzi dodávateľom a odberateľom je vhodné upraviť presnú dohodu o metódach podľa ktorých sa overuje zhoda vlastností výrobku s požiadavkami odberateľa. Táto dohoda môže zahŕňať aj výmenu údajov o kontrole a skúšaní kvality. Dosiahnutie dohody môže minimalizovať ťažkosti pri interpretácii požiadaviek a tiež kontrolných a skúšobných alebo výberových metód.

1.5.5 Ustanovenia o riešení sporov v oblasti kvality

Je vhodné v podniku vytvoriť systémy a postupy, ktorými je možné dosiahnuť vyriešenie sporov s dodávateľom v oblasti kvality. Mali by existovať ustanovenia pre riešenie bežných i mimoriadných prípadov.

1.5.6 Plánovanie a operatívne riadenie vstupnej kontroly

V podniku by mali byť zavedené vhodné opatrenia, ktoré by zaistili, že prevzaté dodávky sú správne smerované. Tieto postupy majú zahŕňať oddelené priestory alebo iné vhodné metódy, ktoré preventívne zabraňujú mylnému použitiu nevhodných dodávok. Rozsah, v akom sa má vstupná kontrola vykonať, má byť starostlivo naplánovaný.

1.5.7 Záznamy o kvalite pri vstupnej kontrole

Je potrebné dodržiavať príslušné záznamy o kvalite pri vstupnej kontrole, aby bola zaistená dostupnosť predchádzajúcich údajov pre posúdenie spôsobilosti dodávateľa a trendov.³

1.6 Výber dodávateľov

Aby výber dodávateľov plnil svoje poslanie, musí byť:

- systematický, čo predpokladá, že bude vykonávaný podľa stanovených kritérií ako základná súčasť riadenia nákupu
- komplexný, čo vyžaduje, aby výber dodávateľov obsahoval úplný súbor informácií o dodávateľoch v hlavných parametroch týkajúcich sa predmetu, miesta a podmienok nákupu
- účelný, čo znamená, že výber dodávateľov je diferencovaný a sú použité racionálne prostriedky pre zber a spracovanie informácií

1.6.1 Výhody a nevýhody koncentrácie

Veľa firiem nakupuje koncentrovane tým, že skupuje celú produkciu dodávateľa. To umožňuje zabezpečiť výhodné ceny. Nevýhodou je, že dodávateľovi sa

³ Kmet' S.: Akosť v praxi, vydavateľstvo MASM Zilina

vždy nemusí podariť dodávka pre pracovné potiaže, nedostatok kapitálu, požiar a pod., a takto môže firme spôsobiť zásobovacie ťažkosti.

Niektoré firmy majú vypracovaný mechanizmus, ako zabezpečiť dodávky /tzv. systém včasného varovania/, napr. ustanovením vlastného zástupcu u dodávateľskej firmy, prípadne si vytvárajú tzv. portfólio dodávateľov s presnými kritériami hodnotenia kvality.

1.6.2 Faktory ovplyvňujúce výber dodávateľa

- kvalita produktu
- poskytované služby/ dovoz, technická pomoc, školenia pracovníkov/
- cena/konkurenčná úroveň/
- stav dodávateľa/záujem o nás, finančná stabilita/
- geografické umiestnenie

1.6.3 Faktory obmedzujúce voľbu dodávateľa

- čas a výdaje na jednanie s novým dodávateľom
- zvyky a konzervativizmus
- priateľstvo/lojalita/
- neochota vyskúšať nového dodávateľa

1.7 Hodnotenie dodávateľov

Rozhodujúce kritéria pre hodnotenie dodávateľov:

1. Kvalitatívna spôsobilosť dodávateľa- popri základnej kvalitatívnej spôsobilosti, ktorú predstavuje dodávateľov systém riadenia kvality vybudovaný na základe noriem ISO 9000-9004, je potrebné hodnotiť dodávateľa ďalšími „vnútropodnikovými kritériami“.
2. Dodacia lehota, ktorá sa môže skladať z čiastkových časov:
 - doba na sprostredkovanie objednávky od zákazníka k dodávateľovi
 - doba na vnútropodnikové spracovanie objednávky
 - doba na vyrobenie, zostavenie a zabalenie požadovaného produktu
 - doba na dopravu k zadávateľovi objednávky

3. Ekonomická výhoda dodávateľa – cena, obstarávacie náklady, colné poplatky, platobné podmienky, rabaty.

Podľa celkového hodnotenia sa môžu dodávatelia zaradiť do jednotlivých kategórií ako:

- vhodný pre trvalú spoluprácu
- vhodný pre spoluprácu
- vhodný len pre mimoriadne prípady
- nevhodný pre spoluprácu

Problém počtu dodávateľov najlepšie analyzujú nasledovné otázky:

- 1) Môže obmedzený počet dodávateľov zabezpečiť rôznorodosť produkcie?
- 2) Aký špeciálny servis a zvýhodnené ceny môžu vyplývať z koncentrácie?
- 3) Aký dôležitý je tento servis pre dodávateľa?
- 4) Aká je miera závislosti firmy od dodávateľov?

Z uvedených informácií môžeme formulovať podnikovú politiku vo vzťahu k dodávateľom:

4. Presné delenie dodávateľov a ich jednotlivých zložiek
5. Operatívna formulácia opatrení pri jednotlivých zložkách dodávateľov
6. Pomerne presne definovať podnikové kritéria pre dodávateľov a budovať s dodávateľmi dlhodobé vzťahy
7. Celé dodávateľské vzťahy podriaďovať starostlivosti o zákazníka firmy

Skúsenosti ukazujú, že je potrebné diferencovať krátkodobý a dlhodobý prístup k dodávateľom a ich cenám. Trend je budovať dlhodobé a stabilné vzťahy/ nevyhnutné pre JIT/ na zásele vzájomnej výhody.⁴

⁴ Logistické činnosti-podniková literatúra