



Návrat k tradičním hodnotám
a významu pojmu kvalita

14. – 15. 11. 2023
Hotel Zámek Valeč

Isolit-Bravo, spol. s r.o.

**Kvalita z pohledu výrobce
- subdodavatele**



Ing. Kvido Štěpánek

Ředitel a jednatel

Valeč 14. 11. - 15. 11. 2023
3. ročník konference ke kvalitě



Kvalita z pohledu výrobce - subdodavatele

Ing. Kvido Štěpánek
ředitel a jednatel Isolit-Bravo, spol. s r.o.
Jablonné nad Orlicí



<https://www.isolitbravo.cz>

<https://motucko.cz>

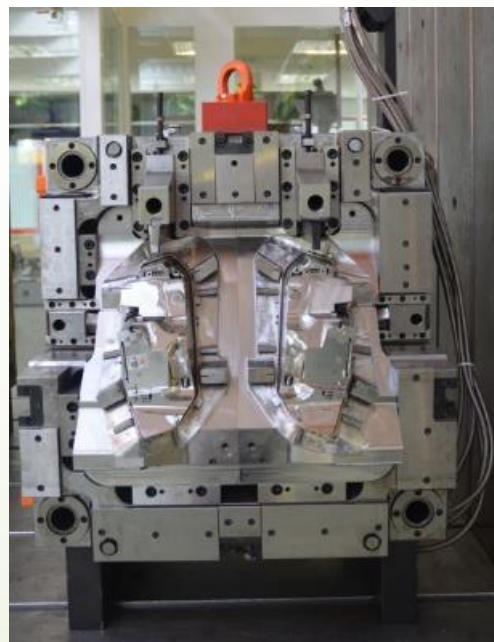
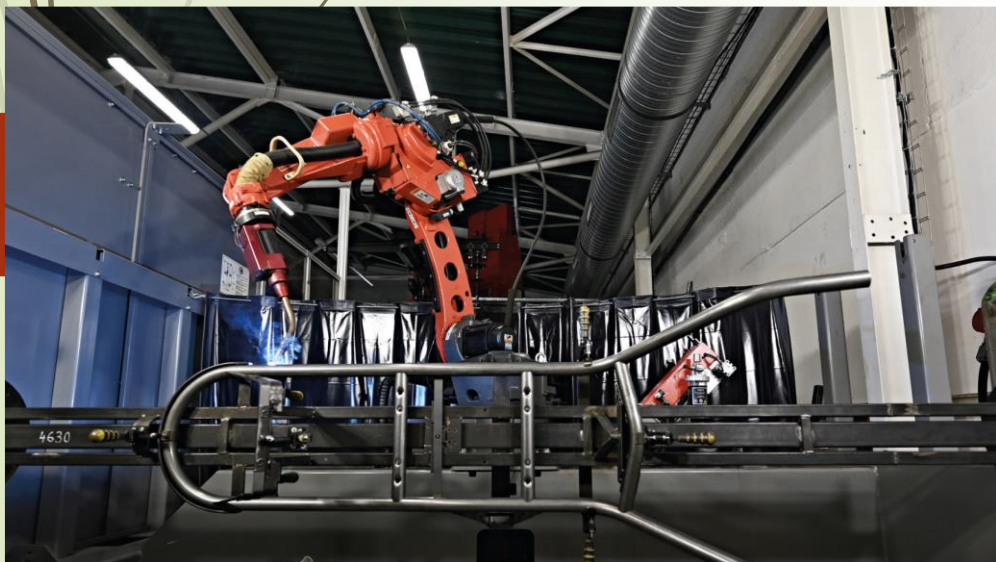
<https://bravospotrebice.cz>

<https://jablonskygurman.cz>



- Obrát 1 miliarda Kč.
- Výroba zhruba 60% pro automobil.
- Provozy a výrobky:
 - **Nástrojárna** – vyrábíme složité a přesné formy na vstřikování součástí interiéru i exteriéru.
 - **Lisovna** – vstřikujeme tyto součásti na lisech se silou až 1.700 tun, 2-K i vakuově pokovené.
 - **Vlastní výroba:** elektrická zahradní mechanizace - Motúčko.





V tom, co mě nejvíce na kvalitě v automobilovém průmyslu z obecného hlediska vadí, se shodují se švýcarským filozofem a psychoterapeutem Carl Gustavem Jungem, (nezabýval se vůbec automobilovým průmyslem), ten napsal:

„V Americe mě překvapilo, že na rozdíl od Evropy tu železniční přejezdy zabezpečeny nejsou vůbec a na mnohých místech lidé používají koleje jako pěšiny.

Američané mi to vysvětlovali takto: my jsme zaměřeni na podporu chytrých a normálních, a každý normální člověk ví, že po kolejích jezdí vlaky rychlostí čtyřicet až sto mil za hodinu a podle toho se chová.

Vy v Evropě počítáte a zaměřujete se na podporu hlupáků, a proto ta všechna vaše zabezpečení“.

Carl Gustav Jung:

26. 7. 1875 Kesswill, Švýcarsko / 6. 6 1961 Küsnacht, Švýcarsko.

Od dob Junga, ve smyslu jeho poznání o Americe, se svět změnil, protože se:

To je tedy, co mi nejvíce na automobilové kvalitě vadí:

domnívám, že **Amerika se v 21. století** posunula ještě více k Evropě (poevropštila se), a to bohužel ve své podpoře „hlupáků“ o mnoho – jak říkají běžci při závodech – tedy o mnoho parníků dále.

totální přizpůsobení systému lidem nekvalifikovaným, řekněme zdvořile „natvrdlým“, což sice zajištění personálu výrazně ulehčuje, ale současně **brání** aktivitě, kreativitě, inspiraci, radosti z úkolů a práce na nich a je pro spolupracovníky – řečeno s Jungem – chytré – **silně frustrující a demotivující**.

Dovolím si uvést i jiný příklad z jiného plánovaného zaměření mé společnosti:

asi tři dny **po vypuknutí pandemie covidu -19** jsme reagovali na požadavek FN Motol, a to dodávat na trh výtěrové testy.

Po půl **roce intenzivní práce**, a za vydatné pomoci společnosti **ELLA-CS** (doc. K. Volenec), jsme za 4, 5 mil. Kč vyvinuli a za velmi **náročných podmínek uvedli** tento zdravotnický prostředek **na trh** (i v rozmanitých výrobních podmínkách).

Náš filantropický záměr, vyrábět statisíce kusů těchto produktů týdně a pomoci tak republice, která trpěla jejich zoufalým nedostatkem, zmařilo obsazení našeho trhu čínskými zmetky s padělanými certifikáty. Paradoxně SÚKL, MZ ČR a ČOI jen „mlčely“.

Navíc - nenašli jsme sídlo zplnomocněného zástupce výrobce těchto „zmetků“.

**Dovolím si ještě shrnout to,
co mně dále na kvalitě
v automobilu vadí,
a to velmi zásadně:**

- **jednokusové reklamace** (někdy i problematické z hlediska kvalifikace, a zejména platíme poplatek za zpracování ve výši deset až třicet tisíc korun! ...),
- **pokutování za nestržené staré lístky na balení** – přičemž toto je povinností zpracovatele,
- **opakování velkého množství drahých materiálových testů** na vlastní náklady (vůbec se neřeší, že by to měl provádět výrobce příslušného materiálu),
- **postupná ztráta selského rozumu** (požadavky na vizuální IA kvalitu se postupně přenášejí také na tzv. underhood parts - skryté technické součásti, které většinou finální zákazník nikdy neuvidí a mnohdy ani vidět bez rozsáhlé demontáže nemůže).

**Dále mně na kvalitě
v automobilu vadí,
a to velmi zásadně:**

- **požadavky na rozměrovou přesnost dílců**, které nerespektují možnosti technologie výroby ani normy za tím účelem vydané (např. tolerance dílců z plastů, kdy zákazník vyžaduje daleko přísnější než požaduje příslušná norma, jaký je závěr? - nepodepíšete-li před zahájením projektu, že je dodržíte, projekt nezískáte),
- z toho uvedeného příkladu vyplývá, že na vině je opět **nedostatečná kvalifikace** konstruktérů a manažerů a z ní vyplývající alibismus,
- **enormní náročnost na kapacitu řízení projektů** (sice nepotřebujete odborníky, ale o to více potřebujete ne-odborníky, dle mých zkušeností z let 2001 až 2005, jako manažera 3 projektů v plném rozsahu pro Philips, bylo řešeno až 60 forem a nástrojů, v dnešních podmínkách v automobilu 1 projektový manažer stihne maximálně 5 až 10 forem.

A konečně ještě dodávám k tomuto tématu následující upřesnění:

A co mi vadí zásadně je asymetrický vztah dodavatel- zákazník:

- **neodbornost pracovníků** (např., když „rychloukašený“ šéf kvality žádá technicky o nemožné - aby výrobek ze dřeva vypadal jako z oceli a z plastu jako z hliníku, a protože zákazník má slovo absolutní, sešrotuje se u dodavatelů obrovské množství komponent či podsestav),
- **záhadně provázaný systém automobilový zákazník – třídící firma** (ta při nalezení neshodné součásti na lince zákazníka naběhne a přetřídí celou vaši dodávku, samozřejmě na vaše náklady, váš zákazník třídění na vaše náklady objednal),
- **výše uvedený příklad měl i návaznost** na náš konsignační sklad u zákazníka (bez vědomí zúčastněných stran zde vznikly ztráty 13 mil Kč).

Dovolte mně uvést pár postřehů k problematice kvalifikovaných pracovníků a k zásadní otázce, je-li formální vzdělání dostačující:

automobilový průmysl se snaží chybějící deficit vzdělání a intelligence dohnat sériemi různých školení.

To má ale tato **úskalí**:

- **fatální** - zaměření na formální průběh projektů a na papírování, nemohou nahradit chybějící technické vzdělání,
- **drobnější** – lze je absolvovat pouze u určených školících center, jde o pořádně „mastné“ ceny, dlouhé termíny, včetně vysokých investic do pracovníka, kteří mohou následně zaměstnavateli zamávat na rozloučenou,
- špatná **zastupitelnost** pracovníků.

**To dokresluje můj názor
na dnešní kvalitu
vysokoškolské vzdělání
ze strany vysokých škol
technického směru:**

**pravda, ono není tím, čím bývalo, v čem vidím
problémy:**

- **pro zajištění své atraktivity** vedou své studenty tak, aby si v praxi řekli o pořádný „balík“,
- **pro zajištění vysokých dotací** nechají projít doslova každého,
- **kvalita znalostí absolventů** se léty brutálně snížila, (požadavky mají ale maximální),
- **odtrženost technického školství od průmyslové reality** je desítky let neřešená,
- **přetlak nabídek pracovních pozic oproti počtu použitelných pracovníků** s sebou nese značná negativa („lanaření“ a přetahování pracovníků, nepřiměřené nároky, vysoká fluktuace ...).

Pokus o hledání nějaké reálné cesty z této situace v podmínkách naší společnosti:

zajištění kvalifikovaných spolupracovníků je:

- značně **obtížné**,

- v podstatě **až náhoda** (zázračně se jednou za deset let objeví takový spolupracovník zvenčí).

„lanaření“ a přetahování pracovníků je pro nás už z principu nepřijatelné, pak už zbývá jenom jedna cesta:

vlastní výchova od „píky“,

upřímně řečeno, mnohdy následovaná tím, že nám vlastnoručně vychovaného spolupracovníka přetáhne ten „sprostý“ zaměstnavatel, který tyto zábrany nemá a ještě se nám vysměje.

**Nyní začnu u sebe – tímto
já osobně přispívám
ke zlepšování kvality:**

- **nikdy jsem neodmítal platit** náklady na vzdělávání spolupracovníků, na špičkové firemní vybavení jak technologické, tak měřicí a na mzdy (ty jsou asi o 12% vyšší, než je průměr průmyslu v Pardubickém kraji,
- **býval jsem firemním „motorem“** boje za špičkovou kvalitu, časem se to ukázalo jako protichůdné, protože spolupracovníci si postupně zvykli na to, „až co řekne pan ředitel“,
- nyní do kvality **vnáším zoufale chybějící selský rozum,**
- **uvnitř společnosti platí moje rčení:** „ Když se zbláznil zákazník, takto ještě neznamená, že se zblázníme také my a rozbijeme si firmu napadrť!“

Nyní začnu u sebe – tímto já osobně přispívám ke zlepšování kvality, pokračování:

- **jsem iniciátorem vlastní finální výroby** (Motúčko a jeho různé varianty),
- **žádné meziroční slevy** (nezavádíme prvky umělého snižování životnosti výrobků),
- **žádné prodejní akce** (ceny Motúček jsou solidní, mírný zisk),
- **spolupráce s dodavateli** na základě komunikace, důvěry, dohody o cenách a žádný asymetrický vztah v jejich ovládnutí a nevytváření pocit strachu,
- **dáváváme přednost českým dodavatelům.**

**Jaké vidím já osobně
východiska – I, popis situace:**

dnešní společnost mi připomíná přetopený kotlík s vroucí vodou, kterému chybí pojistný ventil a hrozí tudíž výbuch.

Tato situace má podle mne **společného jmenovatele**, který pracovní nazvu ... **podlézání lidem** (i z politického pohledu).

Mám na mysli zejména **přehnanou demokracii**, kdy pouze s malou nadsázkou má každý v limitu nekonečně mnoho práv a v limitu k nule se blížící povinnosti.

Tak, jak **roste průmysl a tak současně roste počet aut**. Hustota silnic se odpovídajícím způsobem nerozvíjí. Neviděl jsem dopravní studii, která by odhadovala, kolik aut ještě silniční síť může bez následků pojmout, ale taková hranice existuje a není až tak daleko.

**Jaké vidím já osobně
východiska – II – co tedy
dělat?**

Začněme vyrábět výrobky, které budou garancí kvality na „dvě generace“, tím se podstatně sníží tzv. Replacement business, a také logicky celkový objem výroby, tlak na suroviny, životní prostředí i počet pracovníků ...

Lidé si začnou zase **vážít práce** a **fachmanů** bude najednou dost.

Asi Vám to připadne jako hloupá a nevědecká vize. Mnoho odborníků a vědců pracovalo na vizi **zářné evropské budoucnosti** založené na údajně levných surovinách z Ruska **a kolik jich dnes pracuje na Green Dealu?** Vůbec jim nevadí přesouvání výroby do Asie, kde znečišťují prostředí bez výčitek svědomí i bez omezení. **Ve srovnání s tím**, promiňte mi tu neskromnost, se necítím být až tak vedle.

Děkuji Vám za pozornost:

Ing. Kvido Štěpánek
ředitel a jednatel Isolit-Bravo, spol. s r.o.
Jablonné nad Orlicí