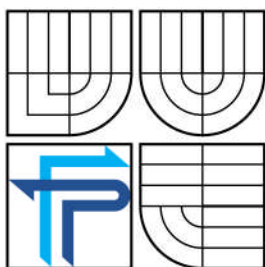


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ KVALITY DODAVATELŮ

SUPPLIER QUALITY MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. TOMÁŠ BLAŽEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Blažek Tomáš, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení kvality dodavatelů

v anglickém jazyce:

Supplier Quality Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cílů práce
Charakteristika společnosti
Analýza současného stavu
Teoretické možnosti
Návrh zlepšení řízení kvality
Hodnocení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. 2. plněné vydání. Praha, Management Press 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

VEBER, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

BARTES, F.. Quality management. Řízení jakosti.

1. vyd. Brno: Polygra, 2004. 110 s. ISBN 80-86510-92-1

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou odběratelsko-dodavatelských vztahů a to konkrétně řízením kvality dodavatelů z pohledu odběratele. Obsahem práce je analýza původního stavu a návrh aplikovatelných změn v konkrétním podniku s cílem neustálého zvyšování dodavatelské kvality.

Klíčová slova

Audit, dodavatel, hodnocení dodavatelů, integrovaný logistický řetězec, motivace, neustálé zlepšování, normy ISO řady 9000, ověřování shody dodávek, partnerství, řízení jakosti.

Abstract

The master thesis is dealing with customer-supplier relationship, specifically with the suppliers` quality management as seen by the customer. Analysis of the initial status and proposal of applicable changes in the organization are included. The main goal is continuous improvement of supplier quality.

Keywords

Audit, supplier, supplier evaluation, supply chain management, motivation, continuous improvement, ISO 9000 standards, verification of delivery conformity, partnership, quality control.

Bibliografická citace

BLAŽEK, T. *Řízení kvality dodavatelů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 72 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předkládanou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně, na základě konzultací a pod vedením vedoucího diplomové práce, s využitím uvedené odborné literatury a pramenů.

V Brně dne 5.5.2009

.....

Podpis

Poděkování

Tímto děkuji panu prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za cenné připomínky a rady týkající se zpracování diplomové práce. Dále děkuji spolupracovníkům z firmy ModusLink Czech Republic s.r.o.

Obsah

0	ÚVOD.....	9
1	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE.....	10
2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	11
3	ZÁKLADNÍ POJMY A TEORIE	13
3.1	Supply chain management	13
3.2	Partnerství s dodavateli	14
3.3	Normy řady ISO 9000	16
3.3.1	Struktura norem řady ISO 9000	17
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	21
4.1	Rozdělení dodavatelů	21
4.2	Přístup k dodavatelům	23
4.3	Důležité aspekty řízení kvality dodavatelů	24
4.3.1	Definování strategie vztahů s dodavateli	25
4.3.2	Výběr dodavatelů.....	26
4.3.3	Požadavky na dodavatele. Smlouvy.	27
4.3.4	Hodnocení dodavatelů	28
4.3.5	Ověření shody dodávek	30
4.3.6	Audity u dodavatelů	33
4.3.7	Motivace dodavatelů a neustálé zlepšování	33
5	TEORETICKÉ MOŽNOSTI A NÁVRH ŘEŠENÍ.....	35
5.1	Hodnocení dodavatelů	35
5.1.1	Možné alternativy hodnocení dodavatelů	36
5.1.2	Navržený způsob řešení	37
5.1.3	Překážky v hodnocení dodavatelů	43
5.1.4	Modelový příklad hodnocení dodavatele	45
5.2	Ověření shody dodávek	47
5.2.1	Možné alternativy ověřování shody dodávek	48
5.2.2	Navržený způsob řešení	49
5.2.3	Překážky v systému ověřování shody dodávek	52

5.2.4	Modelový příklad ověřování shody dodávek	55
5.3	Dodavatelské audity.....	56
5.3.1	Zásady auditování	57
5.3.2	Řízení auditu.....	57
5.3.3	Jednotlivé činnosti při auditu.....	58
5.3.4	Překážky v provádění dodavatelských auditů.....	60
5.4	Neustálé zlepšování a motivace dodavatele	61
6	HODNOCENÍ ŘEŠENÍ	64
7	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM ILUSTRACÍ	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

0 ÚVOD

V dnešním globálním světě jsou na sobě odběratelé a jejich dodavatelé přímo závislí a dodavatelé hrají důležitou roli ovlivňující úspěch či neúspěch svých odběratelů. Moderní metody neuznávají přístup, kdy odběratel vystupuje v nadřazené roli a pouze striktně diktuje své požadavky dodavateli. Podobné nevyvážené podmínky vedou k nespokojenosti obou zainteresovaných stran.

Dodavatel se cítí být pouze druhořadým partnerem a necítí potřebu rozvíjet principy neustálého zlepšování a zvyšování kvality nabízených služeb. Žije v trvalé nejistotě své další existence, protože odběratel dlouhodobě negarantuje poptávku po jeho službách, což se odráží v jeho možnostech investovat do inovací a zlepšování svých procesů. A kruh se pomalu uzavírá. Nízká míra investic do budoucího rozvoje se dříve nebo později odráží ve výsledné kvalitě nabízených služeb a ztrátě konkurenceschopnosti na trhu. Dodavatel se dostává do finanční tísně a již není schopen plnit požadavky svých odběratelů. Tím samozřejmě problém nekončí, ale velkou měrou dopadá zpátky na odběratele.

Odběratel je nespokojen s jakostí dodávek, s termíny plnění, s cenou atd. Vznikají mu vysoké náklady, spojené s neschopností dodavatele plnit dohodnuté požadavky. Konec je snadno předpověditelný - odběratel ukončí s dodavatelem spolupráci a celý koloběh opakuje s jiným dodavatelem. Spolupráce se bohužel nese ve zcela stejném duchu a je založena na podobných mylných principech.

Proto by odběratelsko-dodavatelské vztahy měly mít dlouhodobý charakter a být založeny na vzájemné důvěře, kdy oba aktéři vystupují jako rovnocenný partner. Dodavatel může, v případě kdy mu odběratel garantuje dlouhodobou spolupráci, investovat do zlepšování svých procesů a tím docílit zvýšení jakosti nabízených služeb. Problematika vztahů odběratel-dodavatel je poměrně obsáhlá a moje diplomová práce se bude zabývat jednou z jejích částí: řízení dodavatelské kvality ze strany odběratele.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE

Diplomová práce byla zpracována v nadnárodní společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. Hlavní náplní práce bylo analyzovat současný stav a navrhnout aplikovatelné změny v oblasti řízení dodavatelské kvality.

Důvodem změny právě v této oblasti, byla minimální angažovanost vedení společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. a neschopnost zlepšení jakosti dodavatelů v minulých letech. V současné době si společnost již plně uvědomuje potřebu řešit problematiku řízení dodavatelské kvality. Diplomová práce předkládá určitý návod, jak v následujících letech docílit zvýšení schopnosti dodavatelů plnit požadavky na ně kladené.

Cíle diplomové práce:

- analyzovat současný stav v konkrétním podniku,
- provést rešerši odborné literatury a najít možná řešení,
- navrhnout účinná opatření vedoucí ke zlepšení dodavatelské kvality,
- vyhodnotit navržená opatření.

Z důvodu značné obsáhlosti zvoleného tématu a s ohledem na předepsaný rozsah diplomové práce, byly vytipovány čtyři oblasti, kterými se práce bude podrobněji zabývat. Mezi nimi jsou hodnocení dodavatelů, ověřování shody dodávek, dodavatelské audity a nestálé zlepšování dodavatelů. Hodnocení dodavatelů má být nástrojem motivačním. Ověření shody dodávek a audity jsou nástrojem, jenž potvrzuje nebo vyvrací způsobilost dodavatele. Všechny tři oblasti mají zároveň dodavateli poskytnout důležitou zpětnou vazbu a být důležitým podkladem pro poslední čtvrtou oblast - trvalé zlepšování a motivaci dodavatele.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. byla založena v Brně v roce 2005 jako dceřiná pobočka řetězce ModusLink Global Solutions sídlícího v Massachusetts. Jedná se o nadnárodní řetězec s 35 pobočkami ve 13ti zemích světa jako jsou USA, Japonsko, Čína, Mexiko nebo Irsko.

ModusLink Czech Republic s.r.o. patří mezi významné logisticko-výrobní společnosti a klade důraz na řízení integrovaného logistického řetězce (supply chain management) počínaje dodavateli a konče zákazníkem. Celý logistický řetězec zahrnuje oblasti jako jsou: opatřování materiálu, výroba a balení, skladování, distribuce nebo nakládání s odpady.

Mezi hlavní činnosti společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. můžeme zařadit kompletaci produktů pro převážně softwarové společnosti. Jedná o sestavování softwarových balíčků nebo montáž hardwarových produktů. Součástí poskytovaných služeb zákazníkům je řízení systému dodávek po celém světě, koordinaci kopírování médií, řízení tisku, zpracování elektronických objednávek, řízení zásob a řízení reversní logistiky.

Dále společnost poskytuje svým zákazníkům komplexní interaktivní řešení systému elektronického obchodování. Tento systém je navržen tak, aby se bez problémů začlenil mezi existující systémy a zdroje dat. Součástí služeb je návrh katalogu pro elektronické obchodování. Jejich předmětem je dále zajišťovat fungování nákupů a plateb online, přijímání kreditních karet a další běžné služby. Výsledkem je celosvětový integrovaný web a řešení dodávek na klíč.^[14]

Jak již bylo řečeno, zákazníci jsou převážně nadnárodní softwarové společnosti. Mezi hlavní představitele patří:

- Adobe,

- Corel,
- Hewlett Packard,
- Linksys,
- Logitech,
- Microsoft,
- Magellan,
- Sandisk,
- Toshiba,
- a další.

V současné době společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. zaměstnává přibližně 650 pracovníků v hlavním pracovním poměru. Společnost má své zázemí v Brně, kde má v pronájmu dvě provozní haly v areálu CTPark na Černovických terasách. Třetí halou je externí sklad ve Velké Bíteši. Výrobní část je realizována ve dvou brněnských halách a zde jsou také umístěny prostory sloužící administrativě.

Společnost je certifikována na systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2002 a na systém environmentu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005. Systém managementu jakosti společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. vysvětluje vztahy mezi procesy organizace, dokumenty a obchodními operacemi. Tento systém je neustále zdokonalován, aby odpovídal požadavkům mezinárodní normy a obchodním potřebám. V souladu s požadavky řeší následující otázky:

- identifikaci potřebných procesů, jejich propojenost a dokumentaci,
- odpovědnosti a pravomoci pracovníků,
- zajišťování všech zdrojů, které jsou nutné pro podporu, monitorování a záznam výkonu operací,
- zavádění potřebných kontrol, kterými se zajistí efektivnost procesů,
- procesy vedoucí k identifikaci a odstranění slabin systému a zajištění neustálého zlepšování. ^[14]

3 ZÁKLADNÍ POJMY A TEORIE

3.1 Supply chain management

Pojem Supply-Chain je často v literatuře překládán jako dodavatelský řetězec nebo také jako integrovaný logistický řetězec. V podstatě se jedná o posloupnost kroků určených k uspokojení zákazníka. Ty mohou zahrnovat opatřování, výrobu, skladování, distribuci, nakládání s odpady. Integrované logistické řetězce jsou vymezeny tak, že vedou od dodavatelů až ke koncovým zákazníkům a určitým způsobem přidávají hodnotu.

Během 90. let výrazně vzrostla četnost užívání pojmu supply chain management (SCM) nebo-li řízení integrovaných logistických řetězců. Tento pojem je znám již od 80. let, kdy začal postupně vytlačovat zastaralé pojmy jako průmyslová logistika, distribuční logistika, logistický kanál a další. V současné době existuje více než 13 definic SCM. Jednou z nich je, že SCM můžeme chápat jako integraci podnikových procesů od konečného uživatele k prvnímu dodavateli, který poskytuje výrobky, služby a informace, jenž jsou přidanou hodnotou pro zákazníka.^[4]

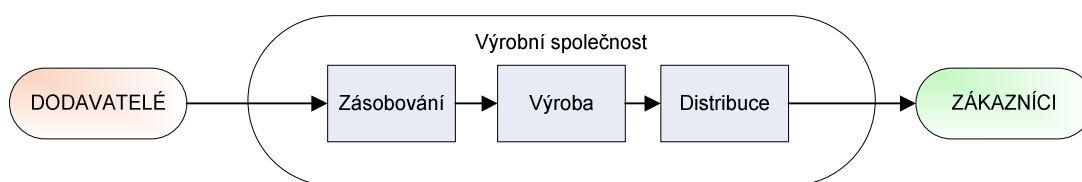
V návaznosti na SCM uvedu základní definice spjaté s touto problematikou:

Dodatelský řetězec – integrovaný soubor činností nakupování, produkování a dodávání výrobků nebo služeb zákazníkům. Začíná u subdodavatelů našich dodavatelů a končí u zákazníků našich odběratelů.

Dodavatel – organizace nebo osoba, která poskytuje produkt.

Odběratel – organizace nebo osoba, která přijímá produkt od dodavatele.^[10]

Již na začátku mojí diplomové práce je důležité vyzdvihnout roli dodavatele, potažmo řízení jakosti dodavatele, v celém integrovaném logistickém řetězci. Jelikož jsou to právě dodávaný materiál a služby, které zasahují do dalších procesů odběratele a tvoří tak nedílnou součást celého systému.



Obrázek 1. Role dodavatele ve výrobním procesu

V českém prostředí stále ještě není plně pochopen strategický význam spolupráce s dodavateli. Může se jednat o pozůstatek z doby do r. 1989, kdy v centrálně řízené ekonomice bylo naprosto dominantní monopolní postavení dodavatelů a o seriózních vztazích se nedalo vůbec uvažovat. ^[6] Další kapitulu proto věnuji vysvětlení pojmu „Partnerství s dodavateli“. Tento, ve světě zcela běžný pojem, se dívá na problematiku vztahů mezi odběratelem a dodavatelem zcela odlišným úhlem pohledu, než jsme byli doposud zvyklí.

3.2 Partnerství s dodavateli

Pojmem partnerství s dodavateli lze označit takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. V žádném případě není možné chápat vztahy mezi dodavatelem a odběratelem jako vzájemný boj, ale je nutné budovat takový vztah, aby oběma partnerům přinášel přidanou hodnotu. Základní principy partnerství s dodavateli definoval již v roce 1985 jeden z guru jakosti Kaoru Ishikawa:

- odběratel i dodavatel jsou plně odpovědní za aplikaci procesů managementu jakosti,
- odběratel i dodavatel by na sobě měli být nezávislí,
- odběratel je odpovědný za předání jasných a kompletních informací o požadavcích na dodávky,
- na začátku spolupráce by měla být uzavřena vzájemná dohoda s ohledem na jakost, cenu, množství a termíny dodávek,
- dodavatel je plně odpovědný za kvalitu dodávek,
- odběratel i dodavatel by se měli na začátku spolupráce dohodnout na metodách ověřování shody dodávek,
- vzájemně si vyměňovat informace s cílem zlepšovat jakost,
- aktivně řídit své společné aktivity – objednávání, plánování, výrobu, skladování atd.,
- odběratel i dodavatel si musí vzájemně důvěřovat. ^[2]

Pokud jsou vztahy založeny na vzájemné nedůvěře, tak se jako přímé důsledky mohou objevit následující negativní faktory:

- odběratelé diktují podmínky a požadavky svým dodavatelům,
- odběratelé vyhrožují ukončením spolupráce při jakémkoliv selhání dodavatele,
- dodavatelé jsou vystaveni nejistotě, a proto místo investic do zlepšování procesů a znalostí raději vytváření rezervy pro případ budoucích obtíží,
- dodavatelé nejsou ve vztahu rovnocenným partnerem pro vyjednávání,
- dodavatelé, aby předešli ztrátě zákazníka, se snaží nabídnout lepší ceny, to ale ve výsledku může prohloubit jejich ekonomické potíže.

Naopak v případě, že jsou vzájemné vztahy založeny na vzájemné důvěře a rozvoji partnerství:

- může odběratel svým dodavatelům nabízet dlouhodobé a výhodné kontrakty,

- dodavatelé mohou vynakládat prostředky potřebné pro rozvoj znalostí zaměstnanců, inovace, zlepšování procesů a produktů atd.
- sníží se variabilita hodnot znaků jakosti dodávek
- dodavatel bude schopen nabídnout výhodnější ceny, aniž by to ohrozilo jeho ekonomickou situaci. ^[2]

V další kapitole bych krátce popsal význam norem řady ISO 9000. Tyto normy mají v celosvětovém měřítku stěžejní význam v oblasti řízení jakosti. Přiznejme si, jedná se pouze o soubor základních požadavků. Pokud bychom chtěli překročit rámec norem řady ISO 9000, je vhodné zaměřit se např. na německé normy VDA nebo americké normy QS.

3.3 Normy řady ISO 9000

Soubor norem ISO řady 9000 byl schválen v roce 1987 na pomoc organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti. Typickým prvkem těchto norem je orientace na zákazníka, procesy a jejich zlepšování. Ve svém obsahu koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky, které mají svůj původ v zabezpečování jakosti ve zbrojní výrobě, výrobě komponentů pro jaderné elektrárny, kosmické programy a podobně. V praxi doznaly největší rozšíření v průmyslové a stavební oblasti, jejich využití je ovšem mnohem širší. Mezi charakteristické rysy norem řady ISO 9000 můžeme zařadit následující:

- A) Normy řady ISO 9000 mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost.
- B) Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.

- C) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které mají být ve firmách implementovány.
- D) Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže plně garantovat základní cíl managementu jakosti, tj. plnou spokojenost zákazníků a dobré ekonomické výsledky.^[3]

3.3.1 Struktura norem řady ISO 9000

Abychom si přiblížili povahu koncepce norem ISO řady 9000, podívejme se nyní stručně na strukturu a charakteristiky hlavních požadavků norem souboru ISO 9000. Základní soubor počítá s těmito standardy:

- o ČSN EN ISO 9000:2005 Systémy managementu jakosti – Základní principy a slovník.
- o ČSN EN ISO 9001:2002 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
- o ČSN EN ISO 9004:2002 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

Norma ČSN EN ISO 9000:2005 uvádí poměrně rozsáhlý výklad a definici pojmů souvisejících s jakostí, managementem, organizací, procesem, výrobkem, znaky jakosti, řízením dokumentace, zkoušením, auditu apod. Důležitou součástí této normy je i charakteristika hlavních zásad managementu jakosti.^[7]

Normu ČSN EN ISO 9001:2002 lze považovat za stěžejní. Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování implementovaného systému jakosti. Proto je tato norma též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování systému managementu kvality.^[7] Samotná norma ČSN EN ISO 9001 ovšem klade velmi malý důraz na

spolupráci dodavatel - odběratel. Jedná se především o kapitulu 7.4, která vymezuje základní povinnosti organizace při nakupování:

„7.4 Nakupování

7.4.1 Proces nakupování

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný výrobek vyhovoval specifikacím pro nakupování. Typ a rozsah řízení aplikované na dodavatele a na nakupovaný výrobek musí být závislé na vlivu nakupovaného výrobku na následnou realizaci výrobku nebo na konečný výrobek.

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat výrobek v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Musí se udržovat záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení.

7.4.2 Informace pro nakupování

Informace pro nakupování musí popisovat výrobek, který se má nakoupit, je-li to vhodné včetně

- a) požadavků na schvalování výrobku, postupů, procesů a zařízení,*
- b) požadavků na kvalifikaci pracovníků, a*
- c) požadavků na systém managementu jakosti.*

Organizace musí zajistit přiměřenost specifikací pro nakupování dříve, než je sdělí dodavateli.

7.4.3 Ověřování nakupovaného výrobku

Organizace musí stanovit a uplatňovat kontrolní nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění, že nakupovaný výrobek splňuje specifikace pro nakupování.

V případě, že organizace nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování u dodavatele, musí organizace v informacích pro nakupování uvést zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění výrobku. “ [11]

Z výše uvedeného výňatku normy je zřejmé, že se jedná pouze o základní požadavky na řízení dodavatelské kvality, jako je výběr a hodnocení dodavatelů, definování požadavků pro dodávky a jejich ověřování. Navíc jsou tyto požadavky pouze formální. Norma samotná je orientována spíše na výslednou kvalitu dodávek, ale již ne na samotné dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Více na téma dodavatelsko-odběratelských vztahů můžeme najít v normě ČSN EN ISO 9004. Účelem této normy je poskytnout doporučení, které může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ČSN EN ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému řízení jakosti tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace.^[3] Jednou z těchto zainteresovaných stran jsou samozřejmě dodavatelé:

„6.6 Dodavatelé a partnerství

Na podporu a usnadnění komunikace má vedení vytvářet vztahy s dodavateli a partnery s cílem vzájemného zlepšování efektivnosti a účinnosti procesů, které vytvářejí hodnotu. Organizace mají řadu příležitostí, jak zvýšit hodnotu spoluprací se svými dodavateli a partnery, např. při

- optimalizaci počtu dodavatelů a partnerů,*
- vytváření obousměrné komunikace na vhodných úrovních v obou organizacích pro usnadnění rychlého řešení problémů a pro předcházení nákladným zpožděním nebo sporům,*
- spolupráci s dodavateli při validaci způsobilosti jejich procesů,*
- monitorování schopnosti dodavatelů dodávat shodné výrobky s cílem eliminovat nadbytečná ověřování,*

- *povzbuzování dodavatelů, aby uplatňovali programy pro neustálé zlepšování výkonnosti a aby se účastnili jiných společných iniciativ pro zlepšování,*
- *zapojování dodavatelů do činností návrhu a vývoje organizace s cílem sdílet znalosti a efektivně a účinně zlepšovat procesy realizace a dodávání shodných výrobků,*
- *zapojování partnerů při identifikování potřeb nakupování a při společném rozvoji strategie, a*
- *vyhodnocování, uznávání a odměňování úsilí a úspěchů dodavatelů a partnerů.*“ [12]

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách mé diplomové práce, ModusLink Czech Republic s.r.o. je mezinárodní společnost zabývající se poskytováním služeb především pro softwarové společnosti. Od toho se samozřejmě odvíjí její nakupované produkty, ať se již jedná o materiály nebo služby. Portfolio dodavatelů společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. čítalo v roce 2008 více jak 500 dodavatelů. Za celý rok 2008 bylo nakoupeno 480 miliónů kusů materiálu od dodavatelů!

4.1 Rozdělení dodavatelů

Dodavatele společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. můžeme rozdělit dle dvou různých úhlů pohledu. Prvním je základní rozdělení na dodavatele materiálů nebo služeb. Druhým je rozdělení v závislosti na způsobu řízení dodavatele - dodavatel řízený zákazníkem nebo společností ModusLink Czech Republic s.r.o.

Dle charakteru nakupovaného produktu:

- 1) Dodavatelé materiálu – detailněji můžeme dodavatele materiálu rozdělit dle jednotlivých komodit:
 - a. thermoforming nebo-li plasty,
 - b. tiskoviny,
 - c. obalový materiál,
 - d. štítky,
 - e. zboží vysoké hodnoty (HV) jako jsou paměťové karty, mp3 přehrávače, paměti flash, harddisky, sluchátka, USB kabely,
 - f. elektronická záznamová média (CD a DVD),
 - g. ostatní.

Celkový počet dodavatelů materiálu je v současné době 263.

2) Dodavatelé služeb – do této kategorie patří:

- a. přepravci,
- b. personální agentury,
- c. školící agentury,
- d. úklidové společnosti,
- e. bezpečnostní agentury,
- f. společnosti zajišťující stravování,
- g. IT oddělení,
- h. ostatní dodavatelé služeb.

Celkový počet dodavatelů služeb je v současné době 253.

Dle způsobu řízení dodavatelů:

- 1) *Přímé „direct“* dodavatele, označované také jako AVL.
- 2) *Nepřímé „non-direct“* dodavatele, označované jako CAVL.

Hlavním rozdílem mezi první a druhou skupinou je ten, že „direct“ dodavatele si společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. vybírá a řídí sama, zatímco „non-direct“ dodavatelé jsou jí přiděleni a jsou řízeni našimi zákazníky. Toto rozdělení má velký vliv na samotnou práci s dodavatelem a řízení jeho dodavatelské kvality. Zatímco u AVL dodavatelů jsme schopni ovlivnit vše od výběru dodavatele, nastavení pravidel (dodací termíny, ceny, požadovaná úroveň jakosti atd.), až po samotné ukončení spolupráce, tak u CAVL dodavatelů toto není možné a vše se řeší nejdříve se zákazníkem a zákazník má také poslední a rozhodující slovo. Ve většině případů komunikuje s dodavatelem pouze on sám, což samozřejmě situaci velmi stěžuje. Moje diplomová práce se bude

věnovat AVL dodavatelům, tedy těm, které si společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. řídí sama.

4.2 Přístup k dodavatelům

V následující kapitole bych rád nastínil přístup společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. ke svým dodavatelům. První představuje klasické, tradiční pojetí přístupu k dodavatelům. Musím konstatovat, že v dnešní době je toto pojetí naprosto nedostatečné a zastaralé. Druhým je moderní přístup založený na partnerství s dodavateli. Bohužel, většina nejen českých firem, stále lpí na prvním tradičním přístupu a je přesvědčena, že se jedná o správnou a jedinou možnou cestu. Společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. v tomto ohledu nebyla výjimkou.

Odběratelsko-dodavatelské vztahy byly založeny spíše na vzájemné nedůvěře a především monopolní dodavatelé byly považováni více za nepřítelé než za rovnocenného partnera.

Dodavatelů bylo velké množství a délka trvání vzájemné spolupráce byla často velmi krátká. Čím byl počet dodavatelské základy větší, tím bylo těžší jednotlivé dodavatele uřídit a sdílet s nimi nejlepší možné praktiky a zaměřit se na neustálé zlepšování.

Samotná komunikace byla omezena pouze na formální stránku věci a často probíhala až v případech, kdy se vyskytl nějaký závažný incident. Problémy a neshody byly na denním pořádku. Ve snaze jejich odstranění, byl kladen důraz na vystavení reklamace a určité snaze řídit nápravné akce, ale již se opomíjelo řízení procesů a vzájemných vztahů mezi dodavatelem a společností ModusLink Czech Republic s.r.o.

Tabulka 1. Přístup k dodavatelům

Hledisko	Tradiční pojetí	Partnerství s dodavateli
Odběratelsko-dodavatelské vztahy	Založeny na nedůvěře	Založeny na důvěře
Dodavatel je pro odběratele	Protivník	Partner
Délka trvání vztahu	Krátká	Dlouhá
Zabezpečení jakosti dodávek	Ověřením shody dodávek	Preventivní systémový přístup
Komunikace	Formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Počet dodavatelů	Hodně	Málo, ale pečlivě vybraní
Přístup k dodavatelům	Odvozený od řízení nápravných akcí	Odvozený od řízení procesů a vztahů
Rozhodující kritérium pro výběr dodavatele	Cena dodávek	Úplné náklady zásobování
Klíč k úspěchu	Vyjednávací schopnosti odběratele	Partnerské hledání příležitostí ke zlepšování
Důraz na kvalitu	Dodávek	Vztahů

Zdroj: NENADÁL, J.: Management partnerství s dodavateli. ^[2]

4.3 Důležité aspekty řízení kvality dodavatelů

Aspektů důležitých pro řízení dodavatelské kvality je celá řada. Já krátce analyzuji sedm z nich. Vzhledem k předepsanému rozsahu a tématu diplomové práce se

podrobněji budu zabývat pouze hodnocením dodavatelů, ověřením shody dodávek, auditu u dodavatelů a neustálým zlepšováním, které mají blízký vztah k řízení kvality dodavatelů. Ostatní tři aspekty pouze krátce analyzuji, ale dále již nebudou předmět praktické realizace a návrhu řešení, jelikož mají blíže spíše ke strategickému nákupu než k řízení jakosti. Dle odborné literatury jsem vybral těchto 7 aspektů:

- A. Definování strategie vztahů s dodavateli.
- B. Výběr dodavatelů.
- C. Požadavky na dodavatele. Smlouvy.
- D. Hodnocení dodavatelů.
- E. Ověření shody dodávek.
- F. Audit u dodavatelů.
- G. Motivace dodavatelů a neustálé zlepšování. ^[2]

4.3.1 Definování strategie vztahů s dodavateli

Strategie společnosti je jedním ze základních pilířů důležitých pro budoucí rozvoj společnosti. Firemní strategie má dlouhodobý charakter a je východiskem tvorby dílčích strategií, cílů a vytváření základních předpokladů pro fungování společnosti. Z jednotlivých dílčích strategií obvykle vycházejí cíle společnosti. Cíle mají splňovat podmínku SMART, tzn. být specifické, měřitelné, atributivní, realizovatelné a časově vymezené.

Jednou z dílčích strategií by měla být i strategie zaměřená na vztahy s dodavateli. Ta má definovat a deklarovat dlouhodobé vztahy mezi odběratelskou organizací a jejími dodavateli. Společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. má vymezenou firemní strategii, ale nemá vytvořenu žádnou strategii zaměřenou na dodavatele. Přestože tento bod nebude dále předmětem navržených opatření, navrhuji společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. vytvořit takto orientovanou strategii a jasně ji proklamovat svým dodavatelům.

4.3.2 Výběr dodavatelů

Pečlivým výběrem dodavatelů má společnost docílit eliminaci těch dodavatelů, kteří v budoucnu nebudou schopni plnit své závazky vůči odběrateli. Výběr dodavatele je jednorázová činnost, ale tento proces ve společnosti probíhá neustále. ^[2]

Výběr dodavatelů ve společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. provádí oddělení strategického nákupu (SBM). Oddělení není součástí pobočky v Brně, ale je řízeno na tzv. korporátní úrovni, což samozřejmě přináší značné nedostatky. První z nich je fakt, že oddělení SBM není zařazeno do organizační struktury ModusLink Czech Republic s.r.o. a do interních procesů společnosti, a proto není zcela zřejmé, kde začínají a končí pravomoci a odpovědnosti oddělení strategického nákupu. Třetí plochy jsou především na rozhraní SBM a implementace nových projektů, SBM a produktové inženýrství, SBM a nákup nebo SMB a řízení kvality. Protože oddělení strategického nákupu nemá popsané své procesy, není zcela jasný rozsah činností tohoto oddělení a návaznosti mezi ostatními odděleními. Jelikož nejsou stanovena jasná pravidla, tak i samotná výběrová řízení nejsou dostatečně průhledná a to je také důvod, proč nejsem schopen popsat konkrétní sled činností při výběrovém řízení.

Oddělení strategického nákupu má na starosti výběr všech dodavatelů materiálu, ovšem služby zůstávají zcela opomenuty. Jakmile vyvstane poptávka po nové službě, její výběr provádí vrcholový manažer, jenž tuto službu poptává. Slabá místa jsou zřejmá – většina firem vybrána bez řádného výběrového řízení, s pevně a jasně definovanými kritérii. V případě, že výběrové řízení na dodavatele služby opravdu proběhlo, tak si jej každý z manažerů provedl podle svého nejlepšího mínění, tzn. každý naprosto jiným, nenadefinovaným způsobem.

Obdobný problém ovšem nalezneme i u dodavatelů materiálu, kdy v některých případech tento výběr provádí produktový inženýr! Produktový inženýr nemá pro tuto činnost dostatečnou kvalifikaci a dokonce ani pravomoci.

Všechny vyjmenované body mají společný jmenovatel a tím je nedostatečně nadefinovaný a popsán proces výběru dodavatelů a vymezení pravomocí a odpovědností oddělení strategického nákupu. Moje doporučení směřuje na odstranění těchto nedostatků.

4.3.3 Požadavky na dodavatele. Smlouvy.

Tento bod patří dle mého názoru k jednomu z těch důležitých, protože bez jasně definovaných pravidel není možná žádná oboustranně prospěšná spolupráce. Odběratel by měl vždy jasně vymezit a definovat své požadavky na dodavatele, mít je odsouhlasené a písemně stvrzené v rámci smlouvy s daným dodavatelem. Mezi klíčové požadavky můžeme zařadit následující:

- termíny dodávek,
- požadavky na dodávané množství,
- požadavky na balení a ochranu proti poškození dodávek,
- požadavky na způsob přepravy,
- požadavky na identifikaci dodávek,
- měřitelné hodnoty znaků jakosti,
- způsob ověřování shody dodávek,
- požadavky na certifikaci systémů QMS, EMS případně jiných,
- požadavky na způsob komunikace dodavatel-odběratel,
- požadavky na zacházení a důvěrnost citlivých dat. ^[2]

Tohle je jen stručný přehled a v žádném případě není konečný. Jedná se pouze o základní požadavky, jenž by měli být definovány ať již formou smluv, manuálů nebo návodů.

Společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. neměla v minulosti vyhotoveny a uzavřeny smlouvy se svými dodavateli. Existoval pouze manuál atributivních standardů (SAM). V tomto manuálu jsou popsány základní požadavky na identifikaci a balení materiálu, kritéria vad pro různé komodity materiálu včetně grafického vyobrazení, hraniční rozměry jednotlivých vad a jejich označení. Zcela chyběla rámcová smlouva s dodavateli, kde by byly definovány termíny a množství dodávek, požadavky na systémy jakosti a environmentu, reklamační řízení, vzájemná komunikace a samozřejmě příslušné sankce v případě, že dodavatel nebude plnit dohodnutá pravidla. Moje doporučení je vytvořit smluvní dokument a na základě něj uzavřít rámcovou dohodu se všemi stávajícími dodavateli.

4.3.4 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení jednotlivých dodavatelů bylo realizováno operativně na základě referencí, nespokojenosti s dodávkami materiálů, komunikací a kvalitou dodávek a to min. 1 x ročně. Poslední aktualizace byla vždy uvedena v „Seznamu hodnocených dodavatelů“. Hodnocení prováděly osoby odpovědné za nákup v dané oblasti, vyhodnocením sledovaných kritérií. Vzhledem k zabezpečení realizace výstupních produktů společnosti byly definovány následující základní skupiny nakupovaných produktů:

- materiál
- služby
 - o dopravci, sklady
 - o metrologie
 - o IT, kancelářská technika
 - o školení, servis personálních agentur
 - o zařízení a údržba

Nadefinovaná základní hodnocená kritéria byla následující:

1. komunikace,

2. dodání v termínu,
3. kvalita dodávek.

Každé kritérium bylo ohodnoceno body od 0 do 3, přičemž:

0 = nejnižší ohodnocení - dodavatel nesplňuje zásadní požadavky, možnost ohrožení produkce (platby penále).

1 = nízké hodnocení - dodavatel splňuje zásadní požadavky, ale dochází k nesrovnalostem, které se vyskytují systematicky a mohou ovlivnit realizaci produktů u většiny případů.

2 = střední hodnocení - dodavatel splňuje zásadní požadavky, ale vyjíměčně dochází k nesrovnalostem nesystémového charakteru (náhodné události).

3 = nejvyšší ohodnocení - dodavatel splňuje všechny požadavky dané smlouvou nebo objednávkou.

Ve výsledku byl za způsobilého dodavatele považován takový dodavatel, který dosáhl celkového hodnocení 6 bodů a výše a současně dosáhl u všech kritérií minimální hodnocení 1. V případě nesplnění některé z uvedených podmínek, rozhodoval o případné další spolupráci s daným dodavatelem pověřený pracovník.

Největší slabinou nastavené metodiky byl fakt, že se hodnocení provádělo velmi formálně a pouze na základě subjektivního pocitu pracovníka, jenž hodnocení prováděl. Tento pracovník k hodnocení nevyužíval data dostupná z informačního systému ERP nebo záznamy o vstupní přejímce materiálu. Na základě takto vyhodnocených dat samozřejmě nelze rozhodnout, zda s dodavatelem pokračovat v dlouhodobé spolupráci či nikoliv.

Další omezení vidím v četnosti prováděného hodnocení. Interval 1x za rok je pro klíčové dodavatele naprosto nedostatečný. Hlavní dodavatelé za jediný měsíc dodají až na 8 000 000 položek realizovaných průměrně v 500 objednávkách. Pokud hodnocení provádíme s daty, jejichž stáří dosahuje jednoho roku, jedná se již spíše o práci s archiváliemi, než s daty přinášejícími okamžitou přidanou hodnotu.

Nízká frekvence hodnocení byla dozajista limitována vysokým počtem hodnocených dodavatelů. Tento počet převyšoval číslo 100, konkrétně se jednalo o 106 hodnocených dodavatelů! Při tak velkém počtu je samozřejmé, že vzhledem k velké časové náročnosti na samotné provedení hodnocení a s tím spojené potřebné personální zdroje, musí být interval hodnocení co nejdelší.

Závěrem mohu konstatovat, že metodika hodnocení výkonnosti dodavatelů a z něj získaná data, neměla pro společnost žádnou přidanou hodnotu a opravdu pouze formálně naplňovala požadavky mezinárodní normy ISO 9001.

4.3.5 Ověření shody dodávek

Ověření shody znamená posoudit, zda rozměrové, technologické a kvalitativní atributy nakupovaného produktu jsou ve shodě s požadavky zákazníka a také zda není ovlivněno zamýšlené použití produktu.

Tento proces probíhá jinak u prvního nákupu dané položky a jinak u opakovaných nákupů. Prvně nakoupené vzorky nového materiálu ve společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. má na starosti produktový inženýr. Produktový inženýr vystupuje ve fázi jejich návrhu, objednává je a nakonec prokazuje finální shodu oproti požadavkům zákazníka. Při samotném ověření a schválení musí první dávku porovnat se specifikacemi případně s předlohou (artwork) nebo výkresem (drawing). Na základě výkresu změřit funkční rozměry a vyzkoušet, zda-li je možné díl zkompletovat. U tiskovin musí na základě předlohy porovnat odstín barvy, soutisk a úplnost tisku.

V případech, kdy jsou k dispozici schválené kusy od zákazníka, musí provést srovnání s těmito kusy. Pokud jsou všechny parametry ve shodě, tak vybraný počet kusů uloží v knihovně vzorků a dodávku uvolní do výrobního procesu.

Ať se již jedná o první, nebo o kteroukoliv následující dodávku, tak u ní vždy probíhala statistická přejímka materiálu. Statistická přejímka bude hlavním tématem této kapitoly. Základním záměrem statistické přejímky je zjistit, zda dodavatel předkládá dodávky v požadované kvalitě. Samotné úsilí musí být cíleno na zjištění, zda je systém nastaven tak, aby odpovědnost za jakost byla jasně přisouzena výrobcí. Výrobce si musí být plně vědom, že nízká jakost dodávek vede k nespokojenosti odběratele a nákladům s tím spojených. Statistická přejímka má vést k nižším kontrolním pracím, nižším nákladům a lepší jakosti dodávek.^[9]

Statistická přejímka byla realizována pro **100% přijatých dodávek nezávisle na komoditě materiálu nebo dodavateli**. Na základě velikosti dodávky, pracovník provádějící vstupní kontrolu, odebíral vzorek v návaznosti na velikost dávky dle tabulek AQL. Doporučený vzorkovací plán pro všechny inspekce byl AQL 0,65 úroveň II normální viz. tabulka 2.

Tabulka 2. – AQL tabulka

VELIKOST DÁVKY	AQL 0.65 úroveň II – normální		
	POČET VZORKŮ	0.65	
		Ac	Re
2 – 8	2	0	1
9 – 15	3	0	1
16 – 25	5	0	1
26 – 50	8	0	1
51 – 90	13	0	1
91 – 150	20	0	1
151 – 280	32	0	1
281 – 500	50	0	1
501 – 1 200	80	1	2

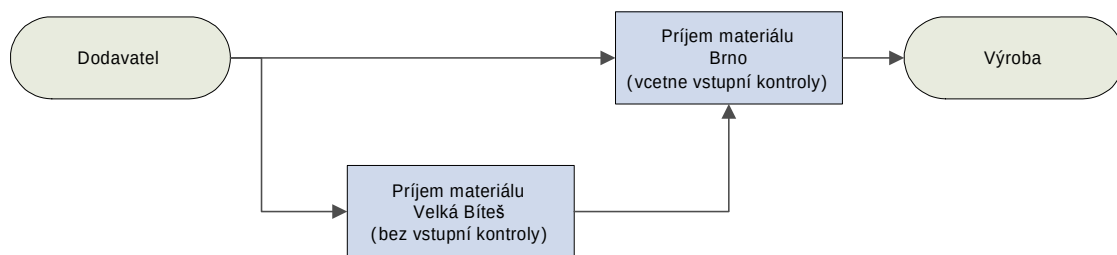
1 201 – 3 200	125	2	3
3 201 – 10 000	200	3	4
10 001 – 35 000	315	5	6
35 001 – 150 000	500	7	8
150 001 – 500 000	800	10	11
500 001 a více	1250	14	15

Zdroj: Interní materiály a směrnice společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. ^[14]

Hlavní nedostatek takto nastaveného systému odběru vzorků vidím především v tom, že žádným způsobem neodráží aktuální dosahovanou výkonnost dodavatelů. Nedělá žádné rozdíly mezi dodavateli, kteří trvale dodávají bez neshod a mezi těmi problémovými. Takto nastavená přejímka materiálu samozřejmě společnost stojí nemalé výdaje a je do značné míry neefektivní.

Vyčíslil jsem náklady na personální zajištění statistické přejímky materiálu za poslední rok. Ze záznamů o vstupní kontrole můžeme zjistit, že za poslední rok bylo zkontrolováno **7 050 612 kusů** odebraných vzorků, což za předpokladu, že na provedení kontroly jednoho vzorku je potřeba průměrně 5s, celkově činí 9 792 hodin/rok! Pokud hodiny přepočteme na pracovní sílu (za předpokladu, že pracovní směna = 7,5 hodiny/den a počet pracovních dnů = 22 dnů/měsíc), tak se zjistíme, že k vykrytí těchto kontrol potřebujeme **5 zaměstnanců na den** po celý rok!

V poslední řadě bych se rád zaměřil na skladovací prostor materiálu a s tím související místo příjmu. Jak již bylo zmíněno, společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. má v pronájmu externí sklad ve Velké Bíteši a téměř polovina nakupovaného množství materiálu od dodavatelů míří právě do tohoto skladu (viz. obrázek 2), kde materiál může být v extrémních případech uskladněn i několik měsíců než bude použit do výroby. V externím skladu ovšem neprobíhala vstupní statistická přejímka materiálu! Tato byla realizována až při převozu materiálu do výroby v Brně. Samozřejmě v případě zamítnutí celé dávky, dodavatel již často nestačil plně vykryt náhradní dodávkou množství potřebné do výroby. Tím vznikaly prostoje výroby a následně zdržení expedice zásilek koncovým zákazníkům.



Obrázek 2. Příjem materiálu a vstupní kontrola

4.3.6 Audity u dodavatelů

Skupinu auditů u dodavatelů je možné rozdělit na pravidelné a mimořádné audity. Pravidelné audity mají vycházet z plánu auditů. Naopak mimořádné audity jsou audity, které se provádí v případě neřešených a opakovaných neshod dodavatele nebo se může jednat o vstupní audity v případě výběru nového dodavatele.

Plán pravidelných auditů u dodavatelů nebyl vypracován, což je jeden z důvodů, proč nebyly realizovány pravidelné audity klíčových dodavatelů. Vstupní ověřovací audit u dodavatele se také neprováděl, což má samozřejmě přímý vliv na výběr dodavatelů, jelikož nebyla dostatečně ověřena způsobilost dodavatele a prověřeny jeho interní procesy.

Audit u dodavatele byl realizován pouze v případech vleklých problémů s konkrétním dodavatelem. V letech 2006 až 2008 bylo celkově realizováno pouze 11 dodavatelsky orientovaných auditů!

4.3.7 Motivace dodavatelů a neustálé zlepšování

Normy ČSN EN ISO 9000 definuje neustálé zlepšování jako „opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky“.^[10] Z definice je jasné, že se jedná o nikdy

nekončící činnost, kterou dodavatelé provádí ve snaze plnit zákaznické požadavky. Cílem má být vždy snížení nákladů a zvýšení hodnoty vnímané zákazníkem. Požadavek na neustálé zlepšování může být součástí smlouvy nebo impulsem může být vysoká četnost reklamací, špatné výsledky z dodavatelských auditů nebo výsledky z pravidelného hodnocení apod. ^[2]

Tím, že společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. neměla řádně zpracovány smlouvy se svými dodavateli, auditu u dodavatelů se prováděly spíše sporadicky a metodika systému hodnocení dodavatelů nebyla správně nastavena, tak i tlak na neustálé zlepšování dodavatelů byl nedostatečný až nulový.

Snad jediným prostředkem, který se problematiku snažil řešit, bylo reklamační řízení. Během roku 2008 bylo vystaveno 556 reklamací na dodavatele, mnohé z nich na opakované neshody u stejného dodavatele. K uzavření reklamace musel dodavatel zajistit finanční vypořádání a také doložit analýzu kořenové příčiny a přijatá nápravná opatření. Ukazuje se, že pouze tento prostředek k zajištění neustálého zlepšování u dodavatelů je zcela nedostatečný! Dodavatel nemá dostatek informací, není na něj vytvářen žádný trvalý tlak a také není dostatečným způsobem motivován. Za současné situace bylo největší a bohužel jedinou motivací dodavatelů zabránit ztrátě zákazníka. V dnešní době tento druh motivace již opravdu nestačí!

5 TEORETICKÉ MOŽNOSTI A NÁVRH ŘEŠENÍ

V návrhu řešení se budu zabývat oblastmi typickými pro řízení dodavatelské kvality, jedná se o hodnocení dodavatelů, ověřování shody dodávek, audity a neustálé zlepšování. V rámci předepsaného rozsahu práce není možné se zabývat celou rozsáhlou problematikou řízení dodavatelské kvality.

5.1 Hodnocení dodavatelů

Společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. se rozhodla pravidelně hodnotit výkonnost svých dodavatelů a tímto způsobem posuzovat jejich okamžitou schopnost dostát svým závazkům. Hodnocení dodavatelů má sloužit jako jeden z důležitých podkladů pro neustálé a trvalé zlepšování dodavatelů. Proto bylo nutné vypracovat novou koncepci hodnocení dodavatelů, která by měla definovat jasná kritéria a oblasti hodnocení.

Proces hodnocení dodavatelů dnes patří ke standardně vykonávaným aktivitám téměř ve všech typech organizací. Výrazně se ovšem liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování a také mírou pochopení podstaty této činnosti. Mezi hlavní přínosy pravidelného hodnocení dodavatelů můžeme zařadit:

- identifikuje dlouhodobé schopnosti dodavatelů plnit požadavky svých odběratelů,
- podporuje oboustrannou efektivní spolupráci,
- poskytuje dodavateli důležitou zpětnou vazbu,
- přispívá ke snižování nákladů na obou stranách,
- slouží jako jeden z nástrojů neustálého zlepšování,
- minimalizuje riziko unáhleného rozhodnutí např. při výměně dodavatele. ^[2]

Každá organizace by měla sledovat a vyhodnocovat způsobilost svých dodavatelů na základě kritérií, které považuje za určující pro svoji činnost podnikání. Těmi mohou být cena, dodržování termínu dodávek nebo plnění kvalitativních požadavků na dodávky – doložených například zkušenostmi s jakostí dosavadních dodávek, vlastnictvím certifikátů kvality, poznatků z vlastních auditů atd.

Během pravidelného hodnocení způsobilosti dodavatelů je důležité využít co nejjednodušší, nejrychlejší a dostatečně objektivní postupy, abychom se vyhnuli dalším zbytečným nákladům spojeným s prováděním hodnocení! ^[3]

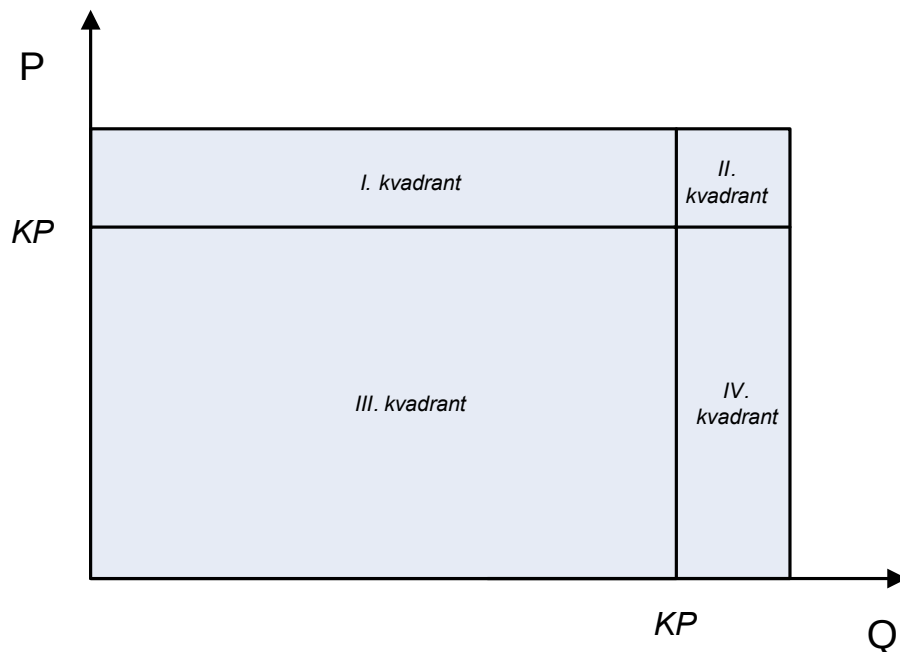
5.1.1 Možné alternativy hodnocení dodavatelů

Možností, jak hodnotit dodavatele je nepřehledné množství. Metodika hodnocení by vždy měla být jednoduchá, opakovatelná a měla by využívat minimální zdroje.

Dle Nenadála^[2] je jednou z nejjednodušších metod využití grafické dvouosé rozhodovací matice. Na jedné ose je vyneseno kritérium jakosti dodávek a na druhé ose včasnosti dodávek viz. obrázek 3. Matice je rozdělena na čtyři kvadranty a každý z posuzovaných dodavatelů musí být zařazen do jednoho z nich. Nejlepší možností je, jestliže se dodavatel trvale pohybuje v kvadrantu II. Zařazení do kvadrantu I. nebo IV. značí určité neřešené problémy na straně dodavatele. Důkazem o trvalé nevyhovující výkonnosti dodavatele je jeho opakované zařazení v kvadrantu III.

Další možností je využití různých koeficientů, ať se jedná o koeficient ukazatele jakosti práce, koeficient výkonnosti dodavatele apod.^[2] Metodický postup a princip těchto metod je vždy obdobný. Nejdříve si stanovíme vhodné ukazatele a metriky hodnocení a následně jim přiřadíme váhové faktory. Velmi důležité je také stanovení cílových hodnot a z nich plynoucí rozdělení dodavatelů do skupin jako je způsobilý nebo nezpůsobilý dodavatel. Mezi hodnocené ukazatele můžeme zařadit jakost dodávek, včasnost dodávek, pružnost reakce dodavatele, ochotu ke zlepšování, technickou

podporu, výsledky auditů atd. Vždy ale bude záležet na konkrétních požadavcích odběratele.



Obrázek 3. Rozhodovací matice

5.1.2 Navržený způsob řešení

Jako nejvhodnější byla zvolena metodika s použitím vybraných kritérií s přiděleným váhovým faktorem. Jedná se o jednoduchou metodu, kdy každé hodnocené kritérium dosahuje určité bodové škály a má přiřazen váhový faktor (zvolené kritéria jsou popsána v kapitole 5.1.2.1). Součtem dosažených bodů dospějeme k výslednému hodnocení a podle něj dodavatele řadíme buď jako plně způsobilého, podmíněně způsobilého nebo nezpůsobilého.

A – způsobilý dodavatel (dosažení hodnoty více jak 90%) – dodavatel dlouhodobě prokazuje svoji schopnost dodržovat dohodnuté požadavky. Riziko selhání je velmi nízké až nulové.

B – podmíněně způsobilý dodavatel (dosažení hodnoty 80-90%) – dodavatel uspokojivě plní dohodnuté požadavky. Pokud se objeví nedostatky, vstřícně reaguje a je ochoten je odstranit.

C – nezpůsobilý dodavatel (dosažení hodnoty méně jak 80%) – dodavatel vykazuje podstatné nedostatky pokud jde o plnění dohodnutých požadavků a nejsou u něho předpoklady pro rychlou nápravu. ^[3]

Společnost nebude hodnotit všechny své dodavatele, ale pouze ty, kteří jsou pro ni strategicky důležití a významní! Pro tento účel byla využita Paterova analýza.

Paretova analýza je jedním z nejefektivnějších běžně dostupných a snadno aplikovatelných rozhodovacích nástrojů. Umožňuje oddělit podstatné od méně podstatného a identifikovat klíčové prvky systému. Je založena na Paretovu principu: „80 % následku je způsobeno 20 % příčin“. Praktické provedení spočívá v sestavení seznamu počtu dodávek za rok u každého dodavatele a jejich upořádání od největší po nejmenší. Vypočteme kumulativní součty hodnot a ty vynásíme ve sloupcovém diagramu nad každého dodavatele jako bod a spojíme je křivkou. Následně stanovíme rozhodovací kritérium – doporučená úroveň je 80% a tím dostaneme vybrané dodavatele, na které je potřeba se zaměřit. Záměrně neuvádím konkrétní Pareto diagram s názvy dodavatelů, jelikož se jedná o strategickou oblast společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. a není možné ji veřejně publikovat.

Paretovou analýzou jsme zjistili, že z celého portfolia dodavatelů se na celém objemu z 81% podílí právě 16 z nich. Těchto 16 dodavatelů realizovalo za rok 2008 největší počet objednávek a dohromady dodalo 388 miliónů kusů materiálu, proto byli zařazeni na seznam hodnocených dodavatelů. Seznam hodnocených dodavatelů je pravidelně revidován a aktualizován na konci každého kalendářního čtvrtletí za účasti zástupců tří oddělení – strategického nákupu, plánování a kvality.

Velmi důležité bylo samozřejmě stanovit pravidla pro hodnocení a všechna tato pravidla zimplementovat do sjednaných smluv s dodavateli. Přijatá pravidla pro hodnocení dodavatelů společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. jsou náledující:

- hodnocení je vyplňováno na formulář zvaný „scorecard“ každý měsíc oddělením nákupu a kvality,
- oddělení kvality a nákupu je v kontaktu s dodavateli; v případě vleklých problémů nebo pokud dodavatel neřeší vzniklou situaci, je toto eskalováno na oddělení strategického nákupu, které v případě potřeby začíná hledat náhradního dodavatele,
- dodavatel má právo se vyjádřit k hodnocení do 5ti pracovních dnů od obdržení hodnocení; pokud se dodavatel k hodnocení nevyjádří do 5ti pracovních dnů nebo jej odsouhlasí, je toto hodnocení bráno jako směrodatné a platné v plném rozsahu.
- škála hodnocení je rozsahu 1 až 5, přičemž 5 je nejlepší a 1 je nejhorší,
- možná dosažitelná procentuelní hranice je stanovena od 60-100%, cílem je dosažení alespoň 90%; dosažením této hranice je dodavatel považován za plně způsobilého,
- jakmile průměrné skóre za čtvrtletí klesne pod 80%, daný dodavatel spadá do tzv. probation, což je zkušební doba, kdy je dodavatel pod větším dohledem a jsou na něj kladeny vyšší nároky ze strany odběratele,
- oddělení SBM v tomto případě zašle oficiální dopis na dodavatele s výčtem neshod, které musí odstranit a podmínkami ukončení zkušební doby; podklady pro oficiální dopis poskytuje oddělení nákupu a kvality,

- zkušební doba trvá po dobu 3 měsíců, ve kterých musí dodavatel prokazatelně vykazovat zlepšení formou zvyšujícího se měsíčního procentuelního ohodnocení s konečnou průměrnou čtvrtletní hodnotou dosahující minimálně 90%,
- pokud dodavatel dosáhne průměrně minimálně 90% po dobu tří měsíců, je ze zkušební doby vyjmut; pokud nedosáhne této hranice, bude odstraněn ze seznamu schválených dodavatelů a nahrazen jiným dodavatelem.

Samotný návrh formuláře scorecard je na obrázku číslo 4. V levé části jsou jednotlivá hodnocená kritéria, následuje škála hodnocení, váhový faktor a aktuálně dosažené skóre.

Supplier Performance Review card

Supplier No. & Name:		Period assessed:	
		January 2009	
Commodity:		Solution Center:	
		Brno	

TQRDC-E category	Actual score	Scoring Criteria					Weight Factor	Score	Total Points	Data from	
		5	4	3	2	1					
Operational performance											
Delivery	1. On-time performance	100.00%	>=98%	>=96%	>=94%	>=88%	<88%	5.00	5	100	ML
Quality	2. Percentage of claims to total number of delivered PO lines	0.00%	<=0.5%	<=1.0%	<=1.5%	<=3.0%	>3.0%	5.00	5	100	ML
Quality	3. Percentage of non-conformances (not claims) to total # of delivered PO lines	0.00%	<=0.5%	<=1.25%	<=2.5%	<=5.0%	>5.0%	3.00	5	100	ML
Responsiveness	4. Leadtime performance	100.00%	>=98%	>=96%	>=94%	>=88%	<88%	4.00	5	100	ML
Responsiveness	5. Delivery information provided on time and accurate (incl. reports)							1.00	5	100	ML
Responsiveness	Customer Service										
Technology	6. Customer Service readily available							1.00	5	100	ML
	7. Track & trace information accurate							1.00	5	100	ML
	8. Extra measurement - to be defined							1.00	N/A? 0	N/A	ML
	Management/Operations Support										
Quality and Responsiveness	9. Corrective Action Responsiveness (Next day reaction)							2.00	5	100	ML

Total Weighted Average Points = 100.0

Maximum = 100.0 Target = 90.0

Customer Signature/Title/Date

Supplier Signature/Title/Date

Obrázek 4. Formulář scorecard

5.1.2.1 Hodnocená kritéria

Vyplnění scorecard probíhá vždy začátkem každého kalendářního měsíce. Na finalizaci se podílejí oddělení kvality a nákupu. Body 1., 4., 5., 6. a 7. vyplňuje oddělení nákupu (zodpovědná osoba je Master Planner), body 2., 3. a 9. vyplňuje oddělení kvality (zodpovědná osoba je Supplier Quality Engineer). Bod 8. není povinný a může sloužit jako volitelná položka, podmínkou je zapsání důvodu a hodnocené oblasti do komentáře „Comments“.

1. „On-time performance“ – objektivní kritérium, vyplňuje nákupčí. Jedná se o procentuelní vyjádření plnění dodávek, kdy se porovnává datum dodání potvrzené dodavatelem, se skutečným datem dodání v průběhu sledovaného měsíce.
2. „Percentage of claims to total number of delivered PO lines“ – objektivní kritérium, vyplňuje inženýr kvality. Jedná se o procentuelní vyjádření neshodných linek, na které byla v průběhu měsíce vystavena reklamace. Vždy se vychází pouze z dat ze vstupní kontroly.
3. „Percentage of non-conformances (not claims) to total # of delivered PO lines“ – objektivní kritérium, vyplňuje inženýr kvality. Jedná se o procentuelní vyjádření neshodných linek, u kterých byla v průběhu měsíce identifikována neshoda a zároveň na ně nebyla vystavena reklamace. Vždy se vychází pouze z dat ze vstupní kontroly.
4. „Leadtime performance“ – objektivní kritérium, vyplňuje nákupčí. Jedná se o procentuelní vyjádření plnění dodací lhůty, stanovené porovnáním dne objednání, skutečného dne dodání a domluvené dodací lhůty v průběhu sledovaného měsíce.

5. „Delivery information provided on time and accurate (incl. reports)“ – subjektivní kritérium, vyplňuje nákupčí. Jedná se o přesnost poskytnutých informací ze strany dodavatele a o úroveň servisu poskytovaného ze strany dodavatele.
6. „Customer Service readily available“ – subjektivní kritérium, vyplňuje nákupčí. Jedná se o flexibilitu dodavatele při řešení problémů a ochotu spolupracovat.
7. „Track & trace information accurate“ – subjektivní kritérium, vyplňuje nákupčí. Jedná se o včasnost potvrzování objednávek včetně termínu dodání, ceny a množství do 24 hodin od obdržení objednávky.
8. „Extra measurement - to be defined“ – subjektivní kritérium, vyplňuje nákupčí nebo inženýr kvality. Může se jednat např. o zohlednění výsledků z auditu, mimořádných akcí apod.
9. „Corrective Action Responsiveness (Next day reaction)“ – subjektivní kritérium, vyplňuje inženýr kvality. Zohledňuje se flexibilita a rychlost při reklamačním řízení a také „hloubka“ provedené analýzy a „síla“ přijatých nápravných opatření.

5.1.3 Překážky v hodnocení dodavatelů

První překážkou může být nevypracování dokumentovaného postupu, jelikož jej norma ČSN EN ISO 9001 nutně nevyžaduje. V tomto případě se snadno může stát, že zaměstnanec provádějící hodnocení se řídí pouze svými zkušenostmi a nepsanými pravidly. Takový stav neumožňuje objektivní vyhodnocování získaných dat a v případě nepřítomnosti zaměstnance nebude možné hodnocení provést.^[2] Proto byl vypracován dokumentovaný postup „Hodnocení dodavatelů“, který je součástí interní dokumentace společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. V dokumentovaném postupu je jasně popsáno:

- kteří dodavatelé se hodnotí (není podmínkou hodnotit všechny dodavatele),
- jak často se hodnocení provádí,
- podle jakých kritérií,
- kdo hodnocení provádí.

Druhou překážkou může být přehnaný tlak na rychlost zpracování a prezentování výsledků hodnocení. Tento tlak se může promítnout do úrovně přesnosti, validity a objektivity výsledků.^[2] Aby se co nejvíce eliminoval časový pres, byl na provedení hodnocení stanoven termín 10 pracovních dní a dodavateli poskytnuto dalších 5 pracovních dní, aby se k hodnocení mohl vyjádřit. Po uplynutí této lhůty jsou výsledky oficiálně prezentovány managementu dodavatele i odběratele.

Stanovení jasných termínů, v součtu maximálně 15 dní, zároveň řeší i třetí překážku, kterou je opožděné předkládání výsledků hodnocení vedení společnosti. V extrémních případech by se mohlo stát, že budeme předkládat historická data, která nevypovídají o aktuální situaci.

Čtvrtou překážkou je jistě nedostatek vůle k razantnímu jednání při opakovaně prokázané nízké výkonnosti některého z dodavatelů.^[2] Ve snaze řešit tuto překážku jsou stanovena jasná pravidla a cílové hodnoty, které dodavatelé musí splnit. Tj. průměrné hodnocení za čtvrtletí nesmí klesnout pod úroveň 80%. V opačném případě dodavateli hrozí vyjmutí ze seznamu schválených dodavatelů a rozvázání spolupráce.

Poslední překážku vidím v samotném přístupu vrcholového vedení společnosti. Může se jednat o nezájem, nedostatečnou podporu nebo nechut' zabývat se výsledky hodnocení. To je také důvod, proč by se systematická práce s výstupy z hodnocení dodavatelů měla stát samozřejmým prvkem přezkoumání systému managementu vrcholovým vedením odběratelské organizace.^[2] Doporučuji zařadit tento bod k jednání během pravidelného přezkoumání vedením.

5.1.4 Modelový příklad hodnocení dodavatele

Jako modelový příklad zvolím schváleného dodavatele s fiktivním názvem ABC. Dodavatel ABC je klasifikován jako plně způsobilý dodavatel pro ModusLink Czech Republic s.r.o.. Za měsíc březen roku 2009 dosáhl dodavatel ABC těchto výsledků:

- celkový počet realizovaných objednávek za měsíc březen: 521
- počet objednávek dodaných ve smluveném termínu: 508
- počet potvrzených a dodaných objednávek: 505
- počet dodávek s neshodou – celá dávka odmítnuta: 2
- počet dodávek s neshodou – dávka s výhradou přijata: 8

Dosažené hodnoty v oblastech 1. a 4. jsou vytaženy z interního ERP systému, kde se evidují termíny vystavení objednávek, potvrzení a doručení materiálu na příjem a další data. Množství zadržených kusů a nepřijatých dávek vyplývá ze záznamů statistické vstupní přejímky materiálu.

1. Hodnota „On time performance“

$$(508/521)*100 = 97,50\%$$

Při zařazení do stupnice 1-5 odpovídá dosažených 97,50% hodnotě 4 (při váhovém faktoru 5).

2. Hodnota „Percentage of claims to total number of delivered PO lines“

$$(2/521)*100 = 0,38\%$$

Při zařazení do stupnice 1-5 odpovídá dosažených 0,38% hodnotě 5 (při váhovém faktoru 5).

3. Hodnota „Percentage of non-conformances (not claims) to total # of delivered PO lines“

$$(8/521)*100 = 1,54\%$$

Při zařazení do stupnice 1-5 odpovídá dosažených 1,54% hodnotě 3 (při váhovém faktoru 3).

4. Hodnota „Leadtime performance“

$$(505/521)*100 = 96,93\%$$

Při zařazení do stupnice 1-5 odpovídá dosažených 96,93% hodnotě 4 (při váhovém faktoru 4).

Dosažené hodnoty v oblastech 5. až 9. jsou subjektivní a vycházejí ze zkušeností a poznatků pracovníků nákupu a kvality s konkrétním dodavatelem za aktuální hodnocený měsíc, v tomto případě za březen 2009. Celková váha subjektivních kritérií byla navržena tak, aby nepřesahovala více jak 20% z celkového součtu. Mohlo by stát, že pracovník provádějící hodnocení bude ovlivněn například poslední negativní nebo naopak velmi pozitivní zkušeností a tím by velkou měrou došlo k ovlivnění celkového hodnocení. Proto byla metodika navržena tak, aby více jak 80% bylo vztaženo právě na objektivní kritéria, jenž vychází z dosažených výsledků a hodnotící pracovník nemá žádnou možnost, jak výsledná data ovlivnit.

Dodavatel ABC byl hodnocen u bodů 5., 6. a 9. jako výborný, což odpovídá hodnotě 5. Bod 7. byl vyhodnocen jako průměrný, což odpovídá hodnotě 3 a volitelný bod 8. nebyl hodnocen.

Výsledné hodnocení dostaneme tak, že sečteme všechny součiny dosažených bodů a jejich váhových faktorů. Tímto propočtem se dostaneme k číslu 92,3%, což

dodavatele řadí do skupiny plně způsobilý. Status hodnoceného dodavatele je následně zaznamenán do seznamu schválených dodavatelů. Přičemž dlouhodobá spolupráce je rozvíjena pouze se způsobilými, popřípadě podmíněně způsobilými dodavateli.

Hodnocení dodavatelů velmi úzce souvisí s body popisovanými v dalších kapitolách! Jedná se o ověřování shody dodávek a auditů u dodavatelů. Data získaná z těchto činností mohou sloužit jako vstupy pro hodnocení dodavatelů, ale můžeme si dokonce představit jakousi spirálu, kdy naopak výsledná data z hodnocení dodavatelů slouží jako podklad pro nastavení úrovně statistické přejímky nebo podnět pro provedení mimořádného dodavatelského auditu.

5.2 Ověření shody dodávek

Protože se nedá předpokládat, že by se v dodávaných výrobcích nebo službách nikdy nevyskytla žádná odchylka od odběratelem specifikovaných požadavků, je nutné přistoupit k ověření shody dodávek. Ovšem tento nástroj nemá být vnímán jako rozhodující činitel pro zabezpečení jakosti nakupovaného materiálu. Zvláště z pohledu současných trendů se jedná o naprosto mylnou představu. Navíc jde o proces, který nepřidává žádnou hodnotu, ale naopak pouze pohlcuje nemalé výdaje.^[2] Z tohoto důvodu je důležité vyvíjet tlak na snižování počtu těchto kontrol a přesunutí odpovědnosti směrem k dodavateli.

Jak již bylo řečeno v kapitole 4.3.5, tak statistická přejímka materiálu byla realizována pro 100% přijatých dodávek nezávisle na komoditě nebo dodavateli. Jedním z důvodů byla neschopnost managementu určit z dostupných dat ty dodavatele, u kterých je možné snížit frekvenci odběrů vzorků nebo tuto kontrolu úplně zrušit.

5.2.1 Možné alternativy ověřování shody dodávek

Nejprve se blíže podíváme, jaké způsoby ověřování shody dodávek nám dostupná literatura nabízí.

5.2.1.1 100% vstupní kontrola

Tento typ kontroly se vyznačuje velkou finanční a časovou náročností. Pokud není prováděna automatizovaným zkušebním zařízením, může podléhat riziku, že až téměř 20% neshod nebude odhaleno. Důvodem může být monotónní práce, únava zaměstnanců nebo velký počet kontrolovaných znaků.

V některých oblastech není 100% kontrola proveditelná. Může se jednat o kontrolní metody, při kterých dochází k úplné nebo částečné destrukci produktu např. crash test automobilů nebo u dodávek sypkých či tekutých materiálů jako je uhlí a písek.

Naopak tyhle nedostatky řeší statistická přejímka. Ta může být prováděna s mnohem větší pečlivostí a méně podléhá vlivům jako je monotónní činnost nebo únava.^[9]

5.2.1.2 Statistická přejímka

Základní princip výběrové kontroly je, že se podle dohodnutých pravidel z celého objemu dodávky namátkově vybere reprezentativní vzorek a ten se ověří. Na základě výsledku je dávka buď přijata nebo zamítnuta v celém rozsahu.

Statistických přejímek existuje celá řada a jejich dělení je možné hned z několika hledisek. Může se jednat o charakter ověřovaného znaku, počet realizovaných odběrů nebo četnost ověřování dodávek. Všechny se ale vyznačují těmito vlastnostmi:

- jsou statistické = založené na principech statistiky a matematiky,
- jsou výběrové = neprověřuje se celá dávka, ale pouze omezený počet vzorků,
- jsou objektivní = pravidla jsou předem jasně daná,

- jsou jednoznačné = vždy vypovídají, zda dávku zadržet nebo nikoliv.

Druhy statistických přejímek

- dle charakteru ověřovaného znaku:
 - statistická přejímka srovnáváním
 - statistická přejímka měřením
- dle počtu realizovaných výběrů:
 - statistická přejímka jedním výběrem
 - statistická přejímka dvojím výběrem
 - statistická přejímka několikanásobným výběrem
 - statistická přejímka sekvenčním výběrem
- dle četnosti ověřování dodávek:
 - statistická přejímka ověřující 100% dodávek
 - občasná statistická přejímka ^[2]

Samozřejmě je vždy nutné volit takový druh statistické přejímky, který vyhovuje specifickým požadavkům odběratele a potažmo i jeho dodavatele.

5.2.2 Navržený způsob řešení

100% kontrolu každého dílu rovnou vyloučíme. V dnešní době se jedná již o zastaralý a překonaný způsob ověřování shody. Navíc ani charakter nakupovaného materiálu nás nepodmiňuje k provádění takovýchto kontrol. Budeme se tedy dále soustředit pouze na statistickou přejímku.

Nejprve bude nutné se zamyslet, zda ověřování provádět srovnáváním nebo měřením. Všechny kontrolované díly porovnáváme s manuálem atributivních prvků (SAM

manuál), kde jsou jasně popsány požadavky na jednotlivé komodity materiálu. V závislosti na komoditě materiálu hodnotíme znaky jako jsou barevnost, tiskové vady, poničení, deformace, správnost a úplnost identifikace dílu atd. Pokud kontrolovaný díl nesplňuje byť jediný hodnocený znak, je následně vyhodnocen jako neshodný. Je tedy zřejmé, že se dále budeme bavit o statistické přejímce srovnáváním. Statistickou přejímku srovnáváním popisuje soubor norem ČSN ISO 2859. Tento soubor se skládá celkově z 6ti dílčích norem, pro naše účely budeme využívat normu ČSN ISO 2859-1 a ČSN ISO 2859-3.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3.5, kontrolovalo se 100% přijatých dodávek dle AQL 0,65 úroveň II normální a to nezávisle na dodavateli. Jelikož máme k dispozici data ze vstupní statistické přejímky a po zavedení systému hodnocení dodavatelů budeme mít k dispozici i data týkající se celkové výkonnosti dodavatele, je možné začít uvažovat o zmírnění kontrol pro vybrané dodavatele a to v případě, kdy je průměr procesu trvale nižší než specifikovaná přípustná mez jakosti (AQL). V tom okamžiku je možné uvažovat o zmírnění vstupní kontroly. To nám dovoluje postup, kdy se při použití menších výběrů snižuje riziko dodavatele, ale zároveň zvyšuje riziko odběratele.^[9]

Norma ČSN ISO 2859-1 nám uvádí postup pro kontrolu 100% dodávek s využitím přípustné meze jakosti AQL. Princip kontroly je velmi jednoduchý. Z každé přijaté dodávky odebereme předem definovaný počet kusů a dle akceptačního a zamítacího kritéria rozhodneme, zda dodávku zadržíme či nikoliv.

V analýze jsem provedl vyčíslení nákladů na personální zajištění statistické přejímky materiálu v případě použití úrovně AQL 0,65 normální. Jak je tomu v případě, kdy u všech způsobilých dodavatelů přejdeme na úroveň AQL 0,65 sníženou?

Způsobilosti v prvním čtvrtletí roku 2009 dosáhli téměř všichni hodnocení dodavatelé a tito dodavatelé se na celkovém objemu dodaného materiálu podílí téměř z 80%! Rozdíl v počtech odebraných vzorků mezi kontrolou sníženou a normální je zřejmý z tabulky 3. Díky takto razantní změně v počtu odebraných vzorků během statistické

přejímky, by se jejich počet za rok 2008 snížil na **2 845 440 kusů**. Za předpokladu, že na provedení kontroly jednoho vzorku je potřeba průměrně 5s, dostaneme hodnotu 3 952 hodin/rok. V přepočtu na potřebnou pracovní sílu (za předpokladu, že pracovní směna = 7,5 hodiny/den a počet pracovních dnů = 22 dnů/měsíc) zjistíme, že potřebujeme pouze 2 zaměstnance na den!

V průměru zaměstnavatel odvádí za zaměstnance v rámci superhrubé mzdy 32 000 Kč/měsíc. Původně jsme potřebovali 5 zaměstnanců na den. Náklady na mzdy pěti pracovníků jsou rovny 1 920 000 Kč za rok, zatímco náklady na mzdy dvou pracovníků jsou rovny 768 000 Kč za rok. Rozdíl na vyplacených mzdách ve výsledku činí **1 152 000 Kč** za jeden rok!

Nesmíme ovšem zapomínat na fakt, že snížením počtu kontrol přesouváme rizika na stranu společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o., a proto si musíme být jisti dostatečnou úrovní dodavatelské kvality. V této kapitole můžeme plně ocenit význam hodnocení dodavatelů. Slouží nejen jako výborný nástroj poskytující zpětnou vazbu dodavateli a jako jeden z rozhodujících podkladů pro dlouhodobou spolupráci s dodavatelem, ale i jako podklad k nastavení úrovně statistické přejímky materiálu. Jedním z dalších vhodných způsobů, jak prokázat schopnost dodavatele dostát svým závazkům je dodavatelský audit, který bude popsán v následující kapitole.

Samozřejmě ještě musím reagovat na poslední z bodů analýzy, kdy jsem zmínil, že vstupní kontrola materiálu se neprováděla ihned při příjmu materiálu do externího skladu, ale až při prevozu do Brna. Tento významný nedostatek byl odstraněn přesunutím několika pracovníků, provádějících ověřování shody dodávek z Brna do externího skladu ve Velké Bíteši, čímž je v současné době zajištěna okamžitá reakce na kvalitu dodávek.

Tabulka 3. – Rozšířená AQL tabulka

VELIKOST DÁVKY	AQL 0.65 úroveň II – normální			AQL 0.65 úroveň I - snížená		
	Doporučeno pro vstupní kontrolu			Doporučeno pro sníženou vstupní kontrolu		
	POČET VZORKŮ	0.65		POČET VZORKŮ	0.65	
		Ac	Re		Ac	Re
2 – 8	2	0	1	2	0	1
9 – 15	3	0	1	2	0	1
16 – 25	5	0	1	2	0	1
26 – 50	8	0	1	2	0	1
51 – 90	13	0	1	2	0	1
91 – 150	20	0	1	3	0	1
151 – 280	32	0	1	5	0	1
281 – 500	50	0	1	8	0	1
501 – 1 200	80	1	2	13	0	1
1 201 – 3 200	125	2	3	20	0	1
3 201 – 10 000	200	3	4	32	1	2
10 001 – 35 000	315	5	6	50	1	2
35 001 – 150 000	500	7	8	80	2	3
150 001 – 500 000	800	10	11	125	3	4
500 001 a více	1250	14	15	200	5	6

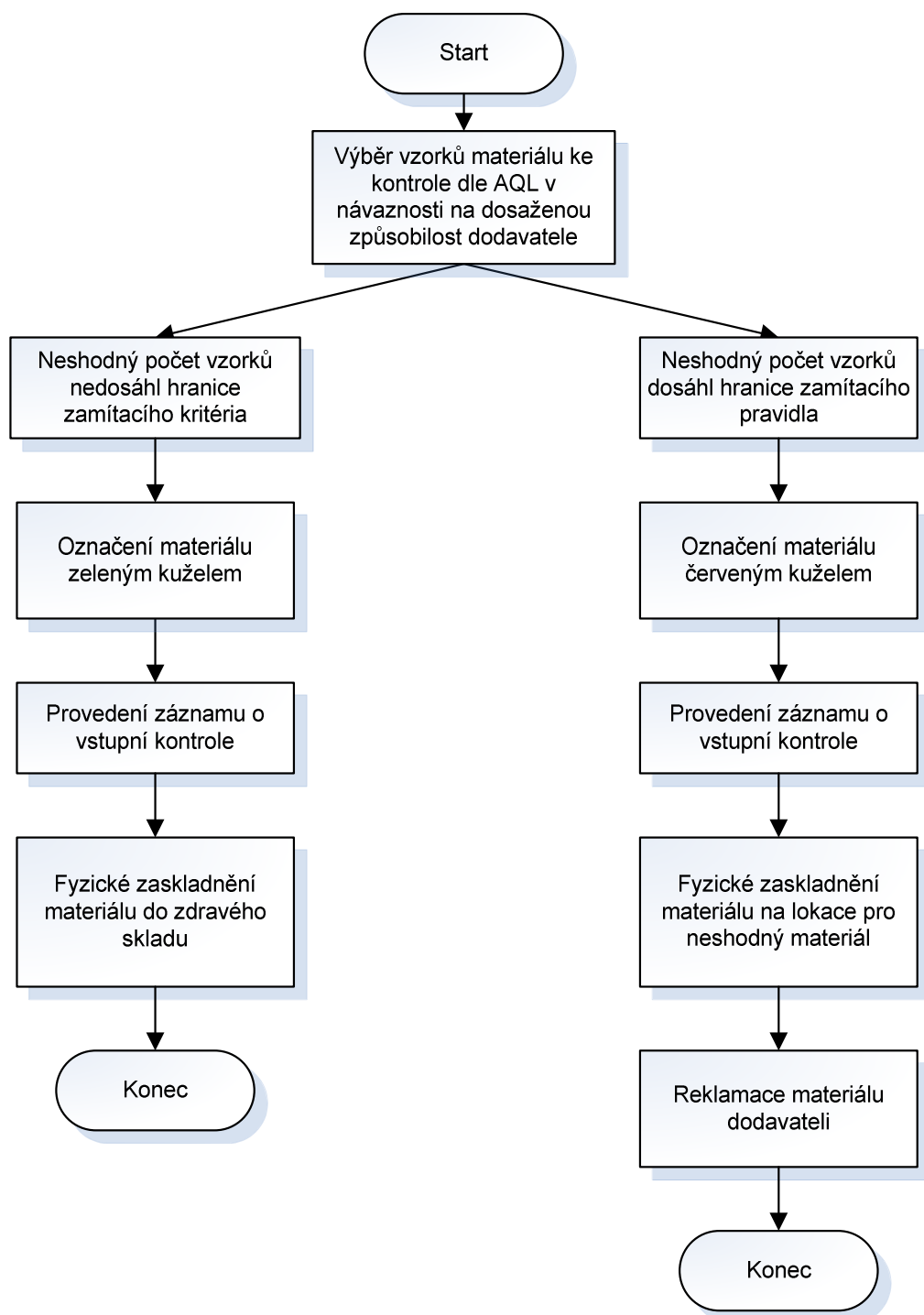
Zdroj: Interní materiály a směrnice společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. ^[14]

5.2.3 Překážky v systému ověřování shody dodávek

Největší překážku samozřejmě vidím v reálně dosahované úrovni dodavatelské kvality. S využitím pravidelného měsíčního hodnocení je možné tento problém do značné míry ošetřit a eliminovat. Ovšem stále zůstává velká skupina minoritních dodavatelů, u kterých se pravidelné hodnocení neprovádí. U těchto dodavatelů je nutné sledovat jejich výkonnost z dat statistické vstupní přejímky a v případě neplnění požadovaných standardů je vrátit zpět na úroveň zvýšené vstupní kontroly. Stejně tak je tomu

i u nových dodavatelů, kteří automaticky musí začínat zvýšenou hladinou vstupní kontroly a teprve po prokázání jejich způsobilosti mohou dosáhnout snížené úrovně!

V případě, že by se nám úspěšně podařilo zavést sníženou úroveň AQL u statistické přejímky materiálu, můžeme se vydat ještě dál. Dalším krokem může být využití normy ČSN ISO 2859-3, jenž popisuje tzv. občasnou přejímku materiálu. Záměrem je snížení počtu kontrol u dodavatelů, kteří mají účinné řízení všech procesů a trvale splňují požadavky jakosti dodávek. Snížení kontrolních činností se dosahuje náhodným způsobem, ovšem se specifikovanou pravidelností. Plány občasné přejímky pracují s frekvencí kontrol – jedna dávka ze dvou, jedna dávka ze tří, jedna dávka z pěti apod. Nekontroluje se tedy již 100% přijatých dodávek! V případě opakovaného zamítnutí dodávky se přechází zpět na 100% kontrolu dle AQL 0,65. Systém občasné přejímky nebude ovšem jednoduché ve společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. zavést, jelikož naráží na problém interního informačního systému, kdy není možné jasně definovat o kolikátou dodávku se jedná a tím určit správný okamžik, kdy je nutné vstupní kontrolu materiálu provést. Za současné situace by se kontrolovaná dávka musela hlídat manuálně, což si v praxi neumím představit.



Obrázek 5. Schéma vstupní kontroly materiálu

5.2.4 Modelový příklad ověřování shody dodávek

Jako příklad použiji stejného dodavatele ABC z kapitoly 5.1.4. Dodavatel ABC dosáhl v hodnocení za měsíc březen 92,3% a celkový průměr za čtvrtletí překročil 90%, čímž se zařadil do skupiny plně způsobilých dodavatelů. V návaznosti na dosažené výsledky z hodnocení u něj v měsíci dubnu proběhne snížení úrovně AQL z úrovně II. 0,65 normální na úroveň I. 0,65 snížená. V praxi to znamená snížení počtu kontrol během statistické přejímky.

Dodavatel ABC v rámci dubnové objednávky dodal 3 různé díly (díl O, P a Q). Dílu „O“ bylo dodáno 1 000 kusů, dílu „P“ 5 000 kusů a dílu „Q“ 100 kusů. Kontrolor jakosti během vstupní kontroly provedl statistickou přejímku srovnáváním a došel k těmto výsledkům:

Díl O

počet kontrolovaných vzorků: 13

počet neshodných kusů: 0

zamítací kritérium: 1

výsledek: celá dávka propuštěna

Díl P

počet kontrolovaných vzorků: 32

počet neshodných kusů: 1

zamítací kritérium: 2

výsledek: dávka částečně propuštěna, jeden kus odmítnut

Díl Q

počet kontrolovaných vzorků: 3

počet neshodných kusů: 1

zamítací kritérium: 1

výsledek: celá dávka odmítnuta

U dílu „O“ nebyla nalezena žádná neshoda a nebylo překročeno zamítací kritérium, proto byla celá dávka propuštěna. Během kontroly dílu „P“ byl nalezen jeden neshodný kus, což ale nedosahuje hodnoty zamítacího kritéria, proto byla dávka částečně uvolněna. Stejně tak byl jeden neshodný kus nalezen i u dílu „Q“, ale v tomto případě již bylo dosaženo zamítacího kritéria a z tohoto důvodu byla celá dávka odmítnuta.

Výsledky kontrol se samozřejmě dodavateli zpětně odrazí v pravidelném hodnocení za měsíc duben, čímž je zajištěna kontrola a aktuálnost nastavení úrovně statistické vstupní přejímky.

5.3 Dodavatelské audity

Audit představuje systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů a jeho objektivního hodnocení.^[13] Pojem dodavatelské audity bude v méj diplomové práci, v návaznosti na její téma, reprezentovat auditování systémů managementu jakosti dodavatelů. Existuje samozřejmě celá řada dalších auditů, jako je audit environmentálních systémů, audit managementu bezpečnosti a ochrany zdraví nebo finanční audit.

Každý audit má tři základní účastníky: klienta, auditora a prověřovaného. V případě auditů systému managementu u dodavatelů je klientem většinou vedení odběratelské organizace. V tomto textu zcela pomineme oblast interních auditů a auditů prováděných třetí stranou, ale budeme se plně věnovat auditům prováděných druhou stranou. V případě auditů druhou stranou jsou tyto vykonávány týmem auditorů odběratelské organizace (v případě auditů třetí stranou je provádí certifikační orgán a v případě interních auditů je provádí tým auditorů dodavatele).^[2]

5.3.1 Zásady auditování

V průběhu auditu je třeba dodržovat celou řadu zásad tak, aby audit byl efektivní a dostatečně účinný. Dodržením těchto zásad chceme zaručit, aby závěry z auditu odpovídaly skutečnosti.

- 1) Etické chování – jedná se o základní předpoklad, kdy by mezi auditovaným a auditorem měl být vztah založen na důvěryhodnosti, důvěrnosti a diskrétnosti.
- 2) Nezávislost – auditoři musí být nezávislí a nezaujatí vůči prověřované jednotce. Vždy zauímají objektivní stanovisko a závěry z auditu jsou založeny výlučně na důkazech z auditu.
- 3) Profesionální přístup – v tomto bodě hraje důležitou roli pečlivost a odborná způsobilost, kterou si auditor neustále a systematicky rozšiřuje.
- 4) Průkaznost – důkazy a závěry z auditu musí být průkazné a reprodukovatelné.
- 5) Spravedlivé prezentování – všechna zjištění z auditu mají pravdivě a přesně odrážet aktuální stav. ^[13]

Veškeré další činnosti během auditu jsou podmíněny dodržováním těchto základních zásad! Není např. možné, aby auditor prověřoval své vlastní oddělení, čímž by nebylo dodrženo podmínky nezávislosti.

5.3.2 Řízení auditu

U auditů prováděných druhou stranou vyjdeme z normy ČSN EN ISO 19 011. Tato norma poskytuje návod pro řízení a provádění auditů systému managementu jakosti i environmentu. Při řízení auditu se budeme držet následujících doporučení:

1. Musíme mít proškolený a vycvičený tým auditorů. Auditori mají procházet trvalým zvyšováním své odborné způsobilosti.
2. Musíme vytvořit program auditů systému managementu u dodavatelů za určitou časovou jednotku – obvykle půl roku nebo rok. Tímto krokem si zajistíme vyčlenění potřebných zdrojů na provedení auditů.
3. Musíme dodavatele vždy v dostatečném předstihu seznámit s termínem, rozsahem a cílem auditu. K tomu může například sloužit „Plán auditu“.
4. V dohodnutém termínu provedeme audit v prostorách dodavatele a za účasti jeho zástupců (podrobněji viz. kapitola 5.3.3).
5. Závěrem vytvoříme oficiální záznam „Zpráva z auditu“ – viz. příloha číslo 2. Tato zpráva obsahuje všechny údaje o průběhu a výsledcích auditu a je distribuována jak dodavateli, tak i managementu odběratele. Důraz je kladen na vysokou zainteresovanost vrcholového vedení dodavatelské organizace.^[2]

5.3.3 Jednotlivé činnosti při auditu

Nyní se budeme věnovat jednotlivým činnostem během samotného auditu. Tato kapitola může sloužit jako stručný návod pro přípravu a vykonání pravidelného auditu u dodavatele.

Jak jsem se zmínil v předchozí kapitole, dodavateli je předem nutné zaslat plán auditu, aby se na něj mohl řádně připravit a vyčlenil si potřebné zdroje. Příklad zpracovaného plánu auditu naleznete v příloze číslo 1. Plán auditu by měl obsahovat:

- cíl auditu,
- rozsah auditu,
- kritéria auditu,
- termín a místo konání auditu,
- jmenný seznam zainteresovaných osob,

- časový harmonogram.

Obě strany musí plán auditu odsouhlasit případně provést příslušné korekce. Následně můžeme začít s přípravou. Je vhodné si zjistit základní údaje o dodavateli, údaje o kvalitě dodávek, plnění termínů, úrovni komunikace apod. Na základě těchto informací si nachystáme dotazník nebo-li checklist, kde si vytipujeme konkrétní otázky na auditovaného.

Samotný audit zahájíme úvodním jednáním s managementem auditované organizace. Toto zahájení má na starosti jmenovaný vedoucí auditor. Během úvodního jednání si potvrdíme plán auditu, auditovanou stranu seznámíme s harmonogramem, projednáme případné změny a dáme auditované straně prostor k položení dotazů.

Po ukončení úvodního jednání začíná samotná část, kdy budeme prověřovat nastavení procesů dodavatele. Mezi prověřovanými oblastmi mohou být cíle a politika jakosti, příručka jakosti, řízení dokumentace, řízení neshod, řízení nápravných a preventivních opatření, systém interních auditů, postupy při přejímce materiálu a plánování, výrobní postupy, nastavení kontrolních mechanismů atd. Vždy by jsme se ale měli řídit harmonogramem auditu. Po celou dobu musíme zaznamenávat zjištěné důkazy, které můžeme zajišťovat z následujících zdrojů:

- dostupných dokumentů a záznamů,
- pohovory se zaměstnanci,
- pozorováním činností a prostředí,
- zprávy z jiných zdrojů.

Důkazy z auditu mají být vyhodnoceny dle kritérií auditu a mohou udávat shodu nebo neshodu s kritérii auditu.^[13]

Poslední fází auditu je závěrečné jednání. Tým auditorů by se měl před tímto jednáním sejit, aby přezkoumal zjištění z auditu, definoval závěry z auditu a připravil doporučení auditované straně.^[13] Během závěrečného jednání jsou tyto body prezentovány auditované straně a jsou jí odsouhlaseny s tím, že budou sepsány ve zprávě z auditu viz. příloha číslo 2. Zpráva z auditu by měla obsahovat:

- cíle a rozsah auditu,
- identifikaci klienta a auditního týmu,
- zjištění z auditu,
- identifikované neshody a doporučení,
- závěry z auditu.

5.3.4 Překážky v provádění dodavatelských auditů

Hlavní překážkou je samozřejmě vyčlenění patřičných zdrojů – ať již finančních, nebo personálních. Mohou to být náklady na školení auditorů, cestovní náklady, náklady na ubytování atd. S veškerými náklady je třeba počítat a dle toho také navrhnout program auditů na rok. Rozhodně není účelné provádět 3x ročně audit u dodavatelů, kteří realizují minimální počet zakázek. Řešením je navrhnout realizovatelný program auditů na následující rok a ten nechat schválit vedením organizace. Proto byl na první polovinu roku 2009 vypracován a schválen program auditů, kdy je naplánováno 8 pravidelných ověřovacích auditů u klíčových dodavatelů (jedná se o první polovinu ze seznamu hodnocených dodavatelů; druhá polovina je předběžně plánována na třetí a čtvrté kvartál roku 2009) a dva nepravidelné audity pro případ mimořádných událostí.

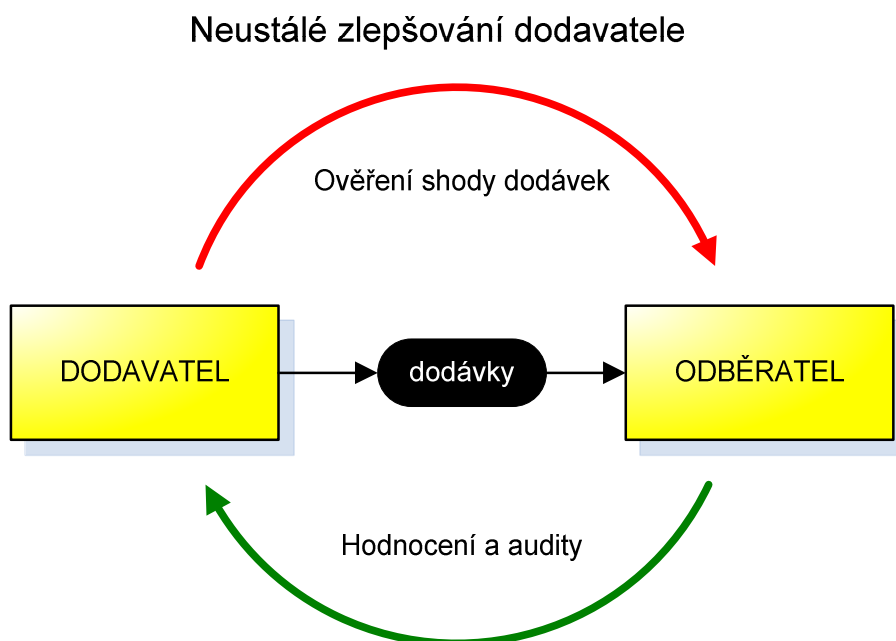
Další překážkou může být neochota nebo nedostatečná podpora ze strany managementu dodavatele. Vedení dodavatelské organizace musí, stejně jako odběratel, vyčlenit určité zdroje. Jmenovaní pracovníci musí být nápomocni a ochotni spolupracovat s auditory během prováděného auditu. Zcela odstranit tuto překážku jistě nejde, ale pokud je

klausule o provádění dodavatelských auditů součástí smlouvy, nemůže se stát, že by dodavatel audit zcela zamítl.

5.4 Neustálé zlepšování a motivace dodavatele

Kapitola o neustálém zlepšování a motivaci dodavatele nebyla umístěna na úplný závěr žádnou náhodou. Existuje totiž přímé propojení se všemi kapitolami popsány před ní! Tuhle provázanost jsem se snažil částečně naznačit obrázkem číslo 6.

V této kapitole nenaleznete popis konkrétních způsobů neustálého zlepšování interních procesů dodavatele, mezi než se řadí pokročilé metody jako například Lean management, Six sigma, 5S, Kaizen a mnohé další, ale snažil jsem se spíše nabídnout pohled ze strany odběratele a jeho možnosti ovlivnit a motivovat dodavatele k neustálému zlepšování. To jakou cestu k zlepšování nakonec dodavatel zvolí, je již plně v jeho kompetenci.



Obrázek 6. Neustálé zlepšování dodavatele.

Začneme prvním tématem analyzovaným v mojí diplomové práci, tedy hodnocením dodavatelů. Hodnocení představuje, jednak pro odběratele obraz o aktuální dosahované výkonnosti dodavatele, jednak slouží dodavateli jako pomyslné zrcadlo, kde dodavatel může vidět, jak jej odběratel vnímá. Dodavatel, který má zájem o dlouhodobou spolupráci, musí s touto zpětnou vazbou pracovat a je za ni vděčen. Slouží mu jako podklad pro neustálé zlepšování jeho vlastních procesů. Hodnocení má ovšem i motivační charakter. Můžeme například dodavatelům, jenž trvale po dobu 6 měsíců dosahují úplné způsobilosti (výsledek hodnocení více jak 90%) přednostně poskytovat nové obchodní zakázky, podílet se na sdílení nejlepších praktik, poskytnout těmto dodavatelům podporu, ať již např. zapůjčením technického vybavení nebo podporou při školení zaměstnanců. Možností je celá řada, ovšem je důležité, aby dodavatelé s těmito alternativami byli seznámeni.

Pokračujme nyní v návaznosti na druhé téma - ověření shody dodávek. Tato činnost nepředstavuje pro odběratele **žádnou přidanou hodnotu**. Je tedy v jeho zájmu tuto kontrolu v co největší míře omezit nebo úplně zrušit. To znamená motivovat dodavatele k takovému zlepšování, aby dosahoval požadované výkonnosti. Výstupy ze záznamů statistické přejímky slouží zároveň jako podklad pro hodnocení dodavatelů a jsou tedy také součástí zpětné vazby dodavateli.

Třetí téma se věnovalo dodavatelským auditům. Ty mají opět kontrolní význam a rovněž poskytují určitou zpětnou vazbu dodavateli. V tomto okamžiku musím konstatovat, že zpětná vazba od odběratele je důležitým vstupem pro neustálé zlepšování dodavatele! Můj návod, jak dostatečnou zpětnou vazbu dodavateli zajistit, popisovaly tři přecházející kapitoly. Přejdeme proto nyní k samotné motivaci.

Dodavatel samozřejmě nebude motivován k neustálému zlepšování a inovacím, pokud jej nebudeme určitým způsobem stimulovat. Motivovat můžeme dodavatele jak pozitivně, tak i negativně. Mezi pozitivní motivaci můžeme zařadit:

- nabídku dlouhodobé spolupráce,

- přímý prodej produktů zaměstnancům vybraných dodavatelů za nižší ceny,
- pravidelné vyhlásování a ocenění nejlepších dodavatelů,
- společné projednání dosažených výsledků hodnocení,
- nabídky preferenčních vztahů,
- pomoc při výcviku a školení zaměstnanců,
- ochota přistoupit na vyšší cenu dodávek atd. ^[3]

Negativní motivace je postavena na strachu a nejistotě obchodního partnera. Můžeme sem zařadit například provádění častých auditů nebo zařazení na listinu hříšníků. Bohužel nejistota obchodního partnera je jedním z nejhorších stimulů pro neustálé zlepšování. Z toho důvodu je vhodné zaměřit se spíše na pozitivní motivaci. ^[3] Každopádně možností, jak motivovat dodavatele je opravdu nepřehledné množství a záleží jen na vedení společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. jakou formu do budoucna zvolí.

V každém případě musíme brát v potaz, že vztah dodavatel – odběratel musí být výhodný pro oba partnery! Odběratel by se měl přičinit o to, aby dodavatel prosperoval, protože na jeho prosperitě závisí i výhodnost sjednaných podmínek v rámci obchodních vztahů. ^[6]

6 HODNOCENÍ ŘEŠENÍ

Konstatovat jednoznačný výsledek navržených řešení je v současné chvíli velmi obtížné. Naprostá většina změn byla prakticky realizována od 1.1.2009. To znamená, že mohu vyhodnotit pouze období prvního čtvrtletí roku 2009, což je s ohledem na popisovanou tematiku velmi krátká doba.

Začneme první oblastí a tou je hodnocení dodavatelů. Navržené řešení se týká celkové změny koncepce. Byl výrazně redukován počet hodnocených dodavatelů a byla jasně stanovena odpovědnost za provádění hodnocení. Zkrátil se i interval hodnocení, místo jedenkrát ročně na jedenkrát měsíčně. Nově byl zaveden formulář „scorecard“, kde jsou předem definována kritéria s přiřazeným váhovým faktorem. Na základě dosaženého hodnocení řadíme dodavatele do tří skupin. Za první kvartál roku 2009 byla polovina hodnocených dodavatelů klasifikována jako plně způsobilá a druhá polovina jako způsobilá, přičemž tři dodavatelé jsou velmi blízko dosažení nezpůsobilosti. S těmito dodavateli byla zahájena intenzivní oboustranná diskuse s cílem dosažení lepších výsledků v nadcházejícím období. V opačném případě jim hrozí ukončení spolupráce ze strany ModusLink Czech Republic s.r.o. Hodnocení dodavatelů vidím jako velmi účinný nástroj pro sledování reálně dosahované výkonnosti dodavatelů. V polovině roku 2009 budou z dosažených hodnot zpracovány grafy, kde bude možné sledovat trendy vývoje, a tak si budeme moci udělat opravdu ucelený obrázek o každém z dodavatelů. V době dokončování diplomové práce, především vzhledem k nízkému počtu provedených hodnocení, zcela postrádá smysl grafy vyhodnocovat, jelikož mají velmi nízkou vypovídající schopnost.

Druhá oblast se zabývala ověřováním shody dodávek. Samotný způsob ověřování shody dodávek zůstal zachován, tedy až na změnu místa provádění kontrol (původně pouze Brno, nyní i Velká Bíteš), ale výrazně klesla četnost prováděných kontrol. Snížený počet kontrol během vstupní přejímky materiálu si můžeme dovolit v návaznosti na výsledky hodnocení dodavatelů. Bylo vypočteno, že v případě navrženého snížení počtu

odebraných vzorků, by společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. v roce 2008 ušetřila téměř 1 152 000 Kč za rok! Je ovšem důležité mít na paměti, že snižováním nákladů zároveň zvyšujeme riziko přijetí neshodné dávky. Taková dávka se pak snadno může dostat až do výrobního procesu nebo dokonce ke koncovému zákazníkovi. Proto si musíme být předem jisti dosahovanou úrovní dodavatelské kvality.

Třetí oblast se věnovala auditům u dodavatelů prováděných odběratelem. Byly zmíněny zásady při auditování, jednotlivé činnosti při auditu a zpracovány formuláře Plán z auditu a Zpráva z auditu. Jako velké pozitivum vidím ve vypracování a schválení Programu auditů na rok 2009 a současně schválení potřebných zdrojů, nutných k provádění pravidelných auditů u klíčových dodavatelů. Tento velmi účinný nástroj umožňuje zástupcům odběratelské organizace v plném rozsahu prověřit nastavení procesů a plnění nápravných akcí přímo ve výrobních prostorách dodavatele.

Poslední oblast se týkala neustálého zlepšování a motivace. Vysvětlil jsem, že dodavatele je třeba určitým způsobem motivovat k neustálému zlepšování. Prvním předpokladem je, že mu poskytneme zpětnou vazbu o tom, jak jej vnímáme jako odběratel. Může se jednat např. o výsledky pravidelného hodnocení, výsledky přejímky materiálu nebo zprávy z auditů. Následně bychom dodavateli měli nabídnout určité výhody v případech, kdy dlouhodobě plní naše požadavky a samozřejmě stanovit sankce a postihy v opačných případech.

Závěrem bych rád konstatoval, že řízení kvality dodavatelů je téma, které většina společností v České Republice stále velmi podceňuje a nevěnuje mu zaslouženou pozornost. Jak jsem již napsal v kapitole 4.3, řízení kvality dodavatelů není pouze o čtyřech oblastech zmíněných v této práci. Velkou měrou souvisí i s definováním strategie vztahů s dodavateli, výběrem dodavatelů, definováním požadavků a smluv, schvalováním vzorků, reklamačním řízením atd. To jsou další oblasti, na které se společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. musí, v rámci vzájemně prospěšných odběratelsko-dodavatelských vztahů, do budoucna zaměřit!

7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem řízení kvality dodavatelů z pohledu jejich odběratelů. Problematika byla představena dle nových moderních metod přístupu k dodavatelům a prakticky realizována ve společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o.

V úvodní části práce jsem nastínil problém dodavatelsko-odběratelských vztahů a definoval hlavní cíle diplomové práce. Vytýčené cíle měly za úkol analyzovat současný stav v konkrétním podniku a na základě odborné literatury a praktických zkušeností navrhnout a zavést do praxe účinná opatření, vedoucí k zlepšení dodavatelské kvality.

Podrobněji jsem společnost ModusLink Czech Republic s.r.o. představil v kapitole Charakteristika společnosti, přičemž praktická realizace diplomové práce proběhla v její brněnské pobočce. Kapitola Analýza původního stavu se zaměřuje na rozbor důležitých aspektů v rámci řízení kvality dodavatelů. Jsou jimi v první řadě hodnocení dodavatelů, ověřování shody dodávek, auditů u dodavatelů, motivace a neustálé zlepšování u dodavatelů. V těchto oblastech bylo identifikováno velké množství nedostatků, pro něž jsem hledal řešení v následující kapitole.

V kapitole Teoretické možnosti a návrh řešení jsem se postupně zabýval všemi čtyřmi analyzovanými oblastmi. Nejprve byla provedena rešerše odborné literatury a následoval návrh řešení problematiky. V oblasti hodnocení dodavatelů byl navržen nový způsob metodiky hodnocení prováděný na měsíční bázi. Výsledky hodnocení dělí dodavatele do tří kategorií a na jejich základě bude, nebo nebude s dodavateli rozvíjena dlouhodobá spolupráce. Druhá oblast byla věnována tématu ověřování shody dodávek. V této kapitole byla identifikována možnost snížení nákladů a to cestou zmírnění vstupních kontrol materiálu. Třetí oblast byla zaměřena na auditů u dodavatelů a představil jsem určitý návod, jak naplánovat a realizovat takto orientovaný audit. Poslední oblast se týkala neustálého zlepšování dodavatelů a více či méně spojuje

všechna předcházející témata a dotváří tak výsledný obraz koncepce řízení kvality dodavatelů.

Všechny doposud realizované návrhy z mojí diplomové práce jsou managementem společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o. přijaty a hodnoceny velmi kladně. Ale až následující měsíce a možná i roky ukáží, zda moderní přístupy založené především na partnerství obou zainteresovaných stran, jsou opravdu tou správnou cestou ke spokojenosti a prosperitě zúčastněných stran.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, František. *Quality management. Řízení jakosti*. 1. vyd. Brno: Polygra, 2004. 110 s. ISBN 80-86510-92-1
- [2] NENADÁL, J.: *Management partnerství s dodavateli*. 1.vyd. Praha, Management Press 2006, 324 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [3] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publ., a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [6] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [7] VEBER, Jaroslav a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [8] ČSN EN ISO 2859-10:2007. *Statistické přejímky srovnáváním – Část 1: Přejímací plány AQL pro kontrolu každé dávky v sérii*. 2000.
- [9] ČSN EN ISO 2859-10:2007. *Statistické přejímky srovnáváním – Část 10: Úvod do norem ISO řady 2859 statistických přejímek pro kontrolu srovnáváním*. 2007.

- [10] ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. 2006.
- [11] ČSN EN ISO 9001:2002. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. 2002.
- [12] ČSN EN ISO 9004:2002. *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. 2002.
- [13] ČSN EN ISO 19011:2002. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. 2002.
- [14] Interní materiály a směrnice společnosti ModusLink Czech Republic s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AQL	Acceptable Quality Level
AVL	Approved Vendor List
CAR	Corrective Action Request
CAVL	Customer Approved Vendor List
EMS	Environmental Management System
ERP	Enterprise Resource Planning
HV	High Value
MP	Master Planner
PO	Purchase Order
QMS	Quality Management System
SAM	Standard Attributive Manual
SBM	Supply Base Management
SCM	Supply Chain Management
SQE	Supplier Quality Engineer

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.	Přístup k dodavatelům.
Tabulka 2.	AQL tabulka.
Tabulka 3.	Rozšířená AQL tabulka.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1.	Role dodavatele ve výrobním procesu.
Obrázek 2.	Příjem materiálu a vstupní kontrola.
Obrázek 3.	Rozhodovací matice.
Obrázek 4.	Formulář scorecard.
Obrázek 5.	Schéma vstupní kontroly materiálu.
Obrázek 6.	Neustále zlepšování dodavatele.

SEZNAM PŘÍLOH

- [A] Plán auditu u dodavatele;
- [B] Zpráva z auditu u dodavatele;

PLÁN AUDITU U DODAVATELE

Č. x/xxxx

(v rámci ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005)

A. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O AUDITU

1.	Prověřovaná organizace:						
2.	Prověřovaná organizační jednotka:	Sídlo společnosti, výrobní a skladové prostory pro produkty Moduslink					
3.	Rozsah auditu:	Řízení procesů (postupy, záznamy, audit na místě): - Řízení vstupního materiálu - Příprava výroby (engineering) - Výrobní a balení produktů (kvantita, identifikace, prevence proti záměnám) - Výstupní kontrola - Skladování a distribuce - Řízení neshodného produktu během procesů - Řízení zákaznických stížností, opatření k nápravě Monitorování procesů a nápravná opatření - analýza a hodnocení výsledků kontrol kvality (metody, trendy kvality), zákaznických stížností Zabezpečení vybraných požadavků EMS (ISO 14 001) na navštívených provozech - třídění a shromažďování odpadů - nakládání s chemickými látkami a přípravky					
4.	Cíl auditu:	Seznamení se s procesy dodavatele v rámci úvodního auditu Ověření způsobilosti procesů dodavatele: - zajištění kvality produktů a zásilek (výroba, balení) - zajištění zpětné sledovatelnosti a průběžné identifikace - identifikace potenciálních kritických míst pro produkt a servis - preventivní a nápravná opatření v procesech - uplatňování procesů a postupů v praxi Prokázat vhodnost a rozsah výstupní kontroly dodavatele v návaznosti na vstupní kontrolu v Moduslinku (AQL 0.65) Ověřit environmentální chování dodavatele - plnění legislativních požadavků ve společnosti					
5.	Termín konání auditu:	<table><tr><td>od</td><td></td><td>do</td><td></td><td></td></tr></table>	od		do		
od		do					
6.	Kritéria auditu:	Interní pracovní postupy v jednotlivých procesech. ČSN EN ISO 9001:2001 – požadavky k uvedeným procesům. Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.					
7.	Referenční dokumenty	Auditní kontrolní list Moduslinku					

PŘÍLOHA A

B. TÝM AUDITORŮ

	Tým auditorů má za úkol posoudit, zda jsou procesy uplatňovány tak, aby vytvářely důvěru ve výrobky dodávané do společnosti Moduslink.	
	Lead auditor (LA)	
	Auditor (A)	
	Auditor (A)	

C. UPŘESŇUJÍCÍ INFORMACE

1.	Časový harmonogram auditu může být posunut vzhledem ke změně některých okolností, které vzniknou v průběhu auditu, na základě projednání se zástupcem auditované oblasti.
2.	Auditovaný bude po ukončení auditu informován o výsledku, který bude součástí zprávy z auditu.
3.	Zpracovaná závěrečná zpráva bude auditovaným předána osobně nebo zaslána emailem k odsouhlasení.

D. DISTRIBUČNÍ LIST PLÁNU AUDITU

	Plán auditu je zasílán emailem nebo předán osobně.	

E. ČASOVÝ HARMONOGRAM AUDITU

Datum:

Časová orientace od – do	Prvek normy / Předmět auditu / Proces	Místo auditu	Auditor	Kontaktní osoba
	Úvodní jednání Zahájení a upřesnění Plánu auditu. Seznámení s plánem auditu, projednání případných změn v časovém harmonogramu plánu auditu a potvrzení plánu auditu.	Sídlo společnosti	LA, A	zástupci auditovaných procesů
	<u>Prezentace plnění základních požadavků normy ISO 9001</u> - cíle a politika jakosti - dokumentované postupy, příručka jakosti - řízení interních a zákaznických neshod - nápravné a preventivní akce - interní audity	Sídlo společnosti	LA, A	zástupce procesu

PŘÍLOHA A

Časová orientace od – do	Prvek normy / Předmět auditu / Proces	Místo auditu	Auditor	Kontaktní osoba
	<u>Prezentace procesu pro Řízení vstupního materiálu a pro Přípravu výroby</u> - cíl procesu - stručný popis procesu - interní dokumentace, záznamy - vstupy - postup - procesní kontroly - výstup z procesu - identifikace produktu v procesu - monitorování a hodnocení procesu – dosažení cíle procesu, chybovost - řízení neshodného produktu	Sídlo společnosti	LA, A	zástupce procesu
	<u>Prezentace procesu pro Výrobu a balení</u> - cíl procesu - stručný popis procesu - interní dokumentace, záznamy - vstupy - postup - procesní kontroly - údržba zařízení - výstup z procesu - identifikace produktu v procesu - monitorování a hodnocení procesu – dosažení cíle procesu, chybovost - řízení neshodného produktu	Sídlo společnosti	LA, A	zástupce procesu
	<u>Prezentace procesu Výstupní kontrola</u> - cíl procesu - stručný popis procesu - interní dokumentace, záznamy - vstupy - postup - výstup z procesu - identifikace produktu v procesu - monitorování a hodnocení procesu – dosažení cíle procesu, chybovost - řízení neshodného produktu	Sídlo společnosti	LA, A	zástupce procesu
	<u>Prezentace procesu pro Skladování a Distribuci</u> - cíl procesu - stručný popis procesu - interní dokumentace, záznamy - vstupy - postup - procesní kontroly - výstup z procesu - identifikace produktu v procesu - monitorování a hodnocení procesu – dosažení cíle procesu, chybovost - řízení neshodného produktu	Sídlo společnosti	LA, A	zástupce procesu

PŘÍLOHA A

Časová orientace od – do	Prvek normy / Předmět auditu / Proces	Místo auditu	Auditor	Kontaktní osoba
	<u>Přezkoumání nápravných opatření</u> Analýza příčin, nápravná opatření a záznamy k opatřením:	Sídlo společnosti	LA, A	zástupce procesu
	Polední přestávka			
	<u>Audit na místě – Proces Řízení vstupního materiálu</u> - dle interní dokumentace a dopolední prezentace procesu - třídění odpadů, nakládání s nebezpečnými chem. látkami a přípravky	Výrobní prostory	LA, A	zástupce procesu
	<u>Audit na místě – Proces Výroba a balení</u> - dle interní dokumentace a dopolední prezentace procesu - třídění odpadů, nakládání s nebezpečnými chem. látkami a přípravky	Výrobní prostory	LA, A	zástupce procesu
	<u>Audit na místě – Proces Výstupní kontrola</u> - dle interní dokumentace a dopolední prezentace procesu - třídění odpadů, nakládání s nebezpečnými chem. látkami a přípravky	Výrobní prostory	LA, A	zástupce procesu
	<u>Audit na místě - Proces Skladování a Distribuce</u> - dle interní dokumentace a dopolední prezentace procesu - třídění odpadů, nakládání s nebezpečnými chem. látkami a přípravky	Výrobní prostory	LA, A	zástupce procesu
	<u>Závěrečné jednání.</u> Posouzení výsledků auditu. Formulace zjištění k závěrečnému projednání. <u>Ukončení auditu.</u>	Sídlo společnosti	LA, A	zástupci auditovaných procesů

Plán auditu zpracoval: XXX , Lead auditor

Datum

:

Podpis:

Plán auditu schválil : XXX

Datum

:

Podpis:

zasláno emailem

ZPRÁVA Z AUDITU U DODAVATELE

Č. x/xxxx

(v rámci ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005)

A. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O AUDITU

1.	Prověřovaná organizace:	
2.	Účastníci auditu	- za Moduslink: - za prověřovanou organizaci:
3.	Termín konání auditu:	od: do:
4.	Rozsah auditu:	Řízení procesů (postupy, záznamy, audit na místě): - Řízení vstupního materiálu - Příprava výroby (engineering) - Výrobní a balení produktů (kvantita, identifikace, prevence proti záměnám) - Výstupní kontrola - Skladování a distribuce - Řízení neshodného produktu během procesů - Řízení zákaznických stížností, opatření k nápravě Monitorování procesů a nápravná opatření - analýza a hodnocení výsledků kontrol kvality (metody, trendy kvality), zákaznických stížností Zabezpečení vybraných požadavků EMS (ISO 14 001) na navštívených provozech - třídění a shromažďování odpadů - nakládání s chemickými látkami a přípravky
5.	Cíl auditu:	Seznámení se s procesy dodavatele v rámci úvodního auditu Ověření způsobilosti procesů dodavatele: - zajištění kvality produktů a zásilek (výroba, balení) - zajištění zpětné sledovatelnosti a průběžné identifikace - identifikace potenciálních kritických míst pro produkt a servis - preventivní a nápravná opatření v procesech - uplatňování procesů a postupů v praxi Prokázat vhodnost a rozsah výstupní kontroly dodavatele v návaznosti na vstupní kontrolu v Moduslinku (AQL 0.65) Ověřit environmentální chování dodavatele - plnění legislativních požadavků ve společnosti

PŘÍLOHA B

B. ZJIŠTĚNÍ Z AUDITU

C. IDENTIFIKOVANÉ NESHODY

D. IDENTIFIKOVANÁ DOPORUČENÍ

E. ZÁVĚR

Během auditu bylo identifikováno **x neshod a x doporučení**.

Připomínky auditované strany	Jméno

Závěrečnou zprávu zpracoval: Jméno, Lead auditor

Datum
:

Podpis:

.....

Závěrečnou zprávu schválil: Jméno

Datum
:

Podpis:

zasláno emailem

.....