

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 20. 5. 2005

.....
Jana Fáberová

Poděkování

Úvodem bych chtěla srdečně poděkovat panu Mgr. Romanu Hanzlovi a slečně Gábině Roskové z firmy GRUPO ANTOLIN Bohemia za odbornou pomoc, péči a cenné poznatky v oblasti nákupu a kvality.

Mé poděkování patří také Ing. Jiřímu Lubinovi, Ph. D. za odborné vedení práce.

Jana Fáberová

Resumé

Ve své práci jsem se zabývala řízením dodavatelských vztahů ve společnosti Grupo Antolin Bohemia, a. s. se sídlem v Chrastavě. Tato firma je výrobcem automobilových interiérových komponentů konkrétně střešních panelů, dveřních výplní a odkládacích plat. Náplní mé práce byla především analýza procesu nákupu a vstupní kontroly.

Silná konkurence v automobilovém průmyslu nutí firmu k neustálému zlepšování, aby byla schopná obhájit a rozvíjet svou pozici na trhu. Toto úsilí se však v žádném případě neobejde bez dobře fungujících dodavatelsko-odběratelských vztahů. V dnešní době všeobecné převahy nabídky nad poptávkou se kvalitní péče o strategické dodavatele může jevit jako nepřiměřený luxus, přesto se toto úsilí vyplatí. Vhodně motivovaní dodavatelé pak sami usilují o dlouhodobou a kvalitní spolupráci. Nákupní oddělení společnosti Grupo Antolin Bohemia nyní stojí před nelehkým úkolem, jak přimět své dodavatele k větší odpovědnosti nejen vůči sobě, ale také zákazníkům firmy. Ve své práci jsem se proto zaměřila na otázku výběru, hodnocení a motivování dodavatelů. Dále jsem se pokusila navrhnout zlepšení v oblasti vstupní kontroly formou vhodnější aplikace statistické přejímky.

Resume

In my diploma work, I have analysed management of suppliers in Grupo Antolin Bohemia. This company, situated in Chrastava, is a producer of vehicle interior components such as headlining, door panels or luggage shields. I have focused especially on analysis of the purchasing and input inspection processes.

Strong competition in automotive industry forces the company to continual development for being able to maintain and improve its market position. However, this effort cannot be successful without good cooperation between the company and its suppliers. Due to current domination of supply over demand the strategic suppliers care might be viewed as too luxurious, but the effort brings many benefits. Well-motivated suppliers work themselves for long term and high quality cooperation.

The purchasing department of Grupo Antolin Bohemia currently faces a challenging task consisting in finding of methods how to force company suppliers to higher responsibility not only towards Grupo Antolin Bohemia, but also towards its customers. In my work, I therefore focused on selection, assessment and motivating of suppliers and related questions. In addition, I proposed some improvements in the current input inspection in form of more suitable application of statistical input inspection.

Klíčová slova

dodavatel	- supplier,
proces	- process,
kvalita	- quality,
motivace	- motivation,
hodnocení	- rating,
výběr	- selection,
vstupní kontrola	- input inspection,
statistická přejímka	- statistical input inspection

1.	Úvod	12
2.	Společnost Grupo Antolin Bohemia, a. s.	12
2.1	Představení společnosti GAB (historie, výrobní program, materiály používané ve výrobě)	12
2.2	Finanční data	14
2.3	Charakteristika výrobního programu	15
2.3.1	Stropní panely	17
2.3.2	Odkládací plata	18
2.3.3	Dveřní výplně	18
2.4	Zákazníci	18
2.5	Konkurence	19
2.6	Zaměstnanci a organizační struktura GAB	20
2.7	Komunikační systém firmy	21
3.	Systém řízení kvality ve společnosti Grupo Antolin Bohemia, a. s.	21
3.1	Vymezení systému kvality	21
3.2	Procesní přístup	22
3.3	Členění procesů v GAB	22
3.3.1	Externí procesy	22
3.3.2	Vnitropodnikové procesy	23
3.3.2.1	Hlavní procesy	23
3.3.2.2	Podpůrné procesy	23
3.4	Efektivnost procesu	24
3.5	Využívání externích zdrojů	24
4.	Jakost v dodavatelských vztazích	25
4.1	Koncepce managementu jakosti z pohledu jakosti v dodavatelských vztazích a jejich realizace v podniku Grupo Antolin Bohemia	26
4.1.1	Deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek	27
4.1.1.1	Co bude bází vztahů s dodavateli?	27
4.1.1.2	Do jaké míry musíme preferovat jakost dodávek?	27
4.1.1.3	Kteří dodavatelé jsou pro nás strategicky nejvýznamnější?	28
4.1.1.4	Využívat strategie „dodavatelského vějíře“ nebo jediného zdroje dodávek?	29
4.1.1.5	V jakém rozsahu bude firma ochotna poskytovat technickou pomoc dodavatelům?	29
4.1.1.6	Do jaké míry preferovat interní dodavatele?	29
4.1.2	Definování požadavku na jakost dodávek	30
4.1.3	Posuzování alternativních dodavatelů a jejich výběr	31
4.1.3.1	Posuzování shody vzorků výrobků dodavatele	32
4.1.3.2	Hodnocení schopností dodavatele plnit požadavky jakosti	32
4.1.3.3	Výběr dodavatelů podle předem definovaných kritérií	35
4.1.4	Společné plánování jakosti dodávek	37
4.1.4.1	Společné plánování parametru jakosti dodávek	37
4.1.4.2	Společné ekonomické plánování	38

4.1.4.3	Společné technologické plánování	39
4.1.4.4	Společné manažerské plánování	40
4.1.5	Ověřování shody dodávek	40
4.1.6	Průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů	42
4.1.7	Motivace dodavatelů	43
5.	Analýza dodavatelských procesů ve společnosti Grupo Antolin Bohemia	46
5.1	Vymezení zkoumaných dodavatelských procesů	46
5.2	Nákup	47
	Z hlediska procesního řízení je nákup považován za základní podnikový proces. Klíčové vstupy a výstupy nákupního procesu představují skutečnosti, které uvádí schéma č. 3.	
[3]		47
5.2.1	Strategická úloha nákupu, nákupní činnosti a vymezení oblastí spolupráce	47
5.2.2	Proces výběru a hodnocení dodavatelů – teoretická východiska	49
5.2.2.1	Výběr dodavatelů	50
5.2.2.2	Průběžné hodnocení dodavatelů	52
5.2.3	Postup výběru a pravidelného hodnocení dodavatelů společnosti Grupo Antolin Bohemia	53
5.2.3.1	Výběr a průběžné hodnocení dodavatelů výrobních materiálů	55
5.2.3.1.1	Výběr dodavatelů výrobního materiálu	55
5.2.3.1.1.1	Centrálně řízený materiál	55
5.2.3.1.1.2	Lokálně řízený materiál	55
5.2.3.1.1.3	Dodavatel nominovaný zákazníkem GAB	56
5.2.3.1.2	Průběžné hodnocení dodavatele výrobního materiálu	56
5.2.3.2	Výběr a průběžné hodnocení dodavatelů ostatních vstupů	60
5.2.3.2.1	Výběr dodavatele ostatních vstupů	60
5.2.3.2.2	Průběžné hodnocení dodavatele ostatních vstupů	61
5.2.4	Slabá místa nákupního procesu	61
5.3	Laboratorní zkoušení - vstupní kontrola	63
5.3.1	Materiály uvolňované na základě atestu	64
5.3.2	Materiály podléhající vstupní kontrole	64
5.3.2.1	Výběr vzorků	64
5.3.2.2	Typy vstupní kontroly	65
5.3.2.2.1	Statistická přejímka – teoretická východiska a její aplikace ve společnosti Grupo Antolin Bohemia	65
5.3.2.2.1.1	Kritéria statistické přejímky srovnáním	67
5.3.2.2.1.2	Průběh statistické přejímky srovnáním	68
5.3.3	Slabá místa vstupní kontroly	68
6.	Praktická část	68
6.1	Návrhy opatření ke zvýšení kvality ve zkoumaných procesech společnosti GAB	68
6.1.1	Zvyšování kvality nákupního procesu	68
6.1.1.1	Aktivní zapojení dodavatelů do přípravy nových projektů	69
6.1.1.2	Posilování vazby dodavatelů na zákazníky společnosti Grupo Antolin Bohemia, motivování dodavatelů	69
6.1.1.3	Hodnocení dodavatelů výrobních materiálů	70
6.1.1.4	Hodnocení dodavatelů ostatních vstupů	71

6.1.2	Zvyšování kvality procesu laboratorního zkoumání (vstupní kontroly)	71
6.2	Případová studie zaměřená na zlepšení kvality procesu dodávek a dodavatelských vztahů, zvážení statistické přejímky v oblasti vstupní kontroly společnosti Grupo Antolin Bohemia	72
6.2.1	Charakteristika současného stavu aplikace statistické přejímky srovnáním	72
6.2.1.1	Materiály podléhající vstupní kontrole formou statistické přejímky srovnáním	73
6.2.2	Přednosti statistické přejímky	73
6.2.3	Předpoklady statistické přejímky	73
6.2.4	Přechodová pravidla v případě aplikace statistické přejímky podle normy ČSN ISO 2859-1	74
6.2.5	Hodnocení aplikace statistické přejímky srovnáním	74
6.2.6	Navrhovaná opatření v oblasti aplikace statistické přejímky	76
6.2.6.1	Výběr dodavatelů a materiálových skupin vhodných pro aplikaci statistické přejímky srovnáním	76
7.	Shrnutí a vyhodnocení poznatků - návrhy ke zlepšení řízení jakosti v dodavatelských procesech	78
7.1	Shrnutí poznatků zlepšujících systém řízení jakosti ve firmě	78
7.1.1	Návrhy zvyšující kvalitu nákupního procesu	78
7.1.2	Návrhy opatření zvyšující kvalitu vstupní kontroly	78
7.1.3	Ekonomické zhodnocení	79
7.1.3.1	Výdaje na hodnocení	80
7.1.3.2	Výdaje na prevenci	81
7.1.4	Návrhy dalšího postupu zvyšování kvality v dodavatelských vztazích	81
8.	Závěr	82

Seznam použitých zkratek

a. s.	- akciová společnost,
Ac	- Acceptance number = přijímací číslo,
apod.	- a podobně,
AQL	- Acceptable Quality Level = přípustná úroveň jakosti,
atd.	- a tak dále,
BMW	- Bayerische Motorwerke,
č.	- číslo,
DVD	- tlumící vložky stropních panelů,
GAB	- společnost Grupo Antolin Bohemia, a. s.,
ICP	- index kvality dodavatele,
IP	- index kvality,
IS	- index služeb,
IT	- informační technologie,
JIT	- just in time = právě včas,
kap.	- kapitola,
N	- velikost dodávky,
N	- rozsah výběru,
např.	- například,
obr.	- obrázek,
PPM	- parts per milion = počet vadných kusů na 1 milion dodaných kusů,
PUR	- polyuretan,
PVC	- polyvinylchlorid,
PW	- polywood,
r.	- rok,
Re	- zamítací číslo,
resp.	- respektive,
SPC	- statistical process control = statistická regulace procesu,
SQD	- suppliers quality development = rozvoj kvality dodavatelů,
Škoda	- Škoda Auto, a. s.,
tab.	- tabulka,
tj.	- to je,
TQM	- total quality management,
tzn.	- to znamená,
tzv.	- tak zvaný,
VW	- Volkswagen

1. Úvod

Tématem diplomové práce je řízení kvality v podniku Grupo Antolin Bohemia, a. s. (dále jen GAB) se sídlem v Chrastavě U Nisy 108. Tato společnost se zabývá výrobou komponentů pro automobilový průmysl.

V září roku 2004 mi byla nabídnuta možnost práce na částečný úvazek v oddělení nákupu firmy GAB. Této příležitosti jsem využila a velmi si jí cením, protože mi umožňuje konfrontovat vědomosti získávané během studia na Technické univerzitě v Liberci s praxí v moderní rozvíjející se společnosti.

Po pečlivém zvážení tématu diplomové práce jsem se zaměřila na problematiku zvýšení kvality v dodavatelských procesech. Toto rozhodnutí pramení z osobního zájmu o danou oblast, souvisí s vykonávanou pracovní činností ve společnosti GAB a také volně navazuje na téma výběru a hodnocení dodavatelů, které jsem zpracovala jako ročníkový projekt.

Nejprve bude provedena analýza současného stavu dodavatelských procesů, na základě jejich výsledků dojde k odhalení nekvality ve zmiňovaných procesech. V praktické části budou představeny konkrétní návrhy řešení těchto slabých míst a jejich konečné zhodnocení.

2. Společnost Grupo Antolin Bohemia, a. s.

2.1 Představení společnosti GAB (historie, výrobní program, materiály používané ve výrobě)

Historie společnosti Grupo Antolin sahá do 1. poloviny 20. století, kdy ve španělském městě Burgos byla založena rodinou Antolinů společnost ANSA S.A. orientovaná především na výrobu kulových čepů a závěsů kol. V 60. letech se společnost spojila s firmou IRAUSA, rozšířila svůj výrobní sortiment (dveřní a stropní panely, sedadla, mechanismy otevírání oken, zámky dveří, zvukové izolace a další) a získala dominantní postavení na španělském trhu. Největší expanzi do celého světa zahájila společnost v devadesátých letech, kdy založila své výrobní závody v Německu, Velké Británii, Francii, Portugalsku, USA, Mexiku, Turecku, ČR, Slovensku, Brazílii, Jižní Africe, Indii,

Japonsku, Číně a dalších zemích. V roce 1999 přijalo vedení holdingu společný název pro všechny společnosti – **Grupo Antolin**. V současné době má zastoupení v 18 zemích po celém světě, více než 6 000 zaměstnanců a obrat celé skupiny přesahuje 700 mil. EURO ročně. Patří tak mezi největší výrobce komponentů pro interiéry v automobilovém průmyslu.

Hlavním strategickým krédem této rodinné společnosti je totální kvalita.

Společnost GAB byla založena 14. prosince 1993 holdingovou společností Grupo Antolin Irausa, S. A. jako akciová společnost se sídlem v Jablonci nad Nisou.

Vznik společnosti GAB je spojen se vstupem koncernu Volkswagen, AG (dále jen VW) do firmy ŠKODA Auto, a. s. (dále jen Škoda) jako logický krok ze strany holdingu Grupo Antolin následovat svého klíčového zákazníka.

Původním záměrem holdingu bylo založit v České republice pouze výrobní závod s centrálním řízením ze Španělska bez dalšího zázemí vývoje, marketingu a nákupu. Postupem času se však ukázalo, že vysoké nároky a zájem zákazníků jako Škoda a VW vyžadují velké organizační a strukturální změny. Z důvodu rozšíření výrobního programu se firma přestěhovala z Jablonce do současných provozů v Chrastavě.

V roce 1997 zaznamenala společnost velký rozvoj a byla zahájena realizace nových projektů pro Škodu a VW. Postupně došlo ke změně celého organizačního uspořádání. Převážná část řízení se přesunula do rukou českých manažerů a byly zřízeny vlastní odborné úseky jako vývoj, nákup, logistika, prodej a marketing.

V roce 1998 byly zprovozněny JIT sklady v areálech Škody v Mladé Boleslavi a ve Vrchlabí. Ve stejném roce došlo k zavedení nového informačního systému SAP R/3.

Koncem roku 2000 prokázala firma funkčnost systému jakosti dodavatelů na bázi souboru norem ISO 9001, VDA 6.1 a QS 9000. Společnost obdržela cenu za inovativního dodavatele koncernu VW.

V roce 2001 doložila společnost svůj kladný vztah k životnímu prostředí získáním certifikátu ISO 14001. Zároveň byl zahájen vývoj stropních panelů pro nového zákazníka - firmu BMW.

V roce 2002 byla firma oceněna jako nejlepší JIT dodavatel koncernu VW a získala certifikát TS 16949:2002. V průběhu téhož roku bylo učiněno strategické rozhodnutí o výstavbě závodu pro dveřní výplně v Turnově, kde je používána nová výrobní technologie na bázi vstřikování plastů. Výstavba první etapy turnovského závodu byla dokončena v červnu roku 2003. V Chrastavě zůstala zachována výroba stropních panelů, odkládacích plat a několik linek pro výrobu dveřních výplní.

Rok 2004 byl ve znamení náběhu řady nových projektů. Zároveň byla postavena nová hala pro výrobu a skladování PUR. Firma dosáhla zvýšení obrátu se Škodou a získala zakázky na novou Fabii.

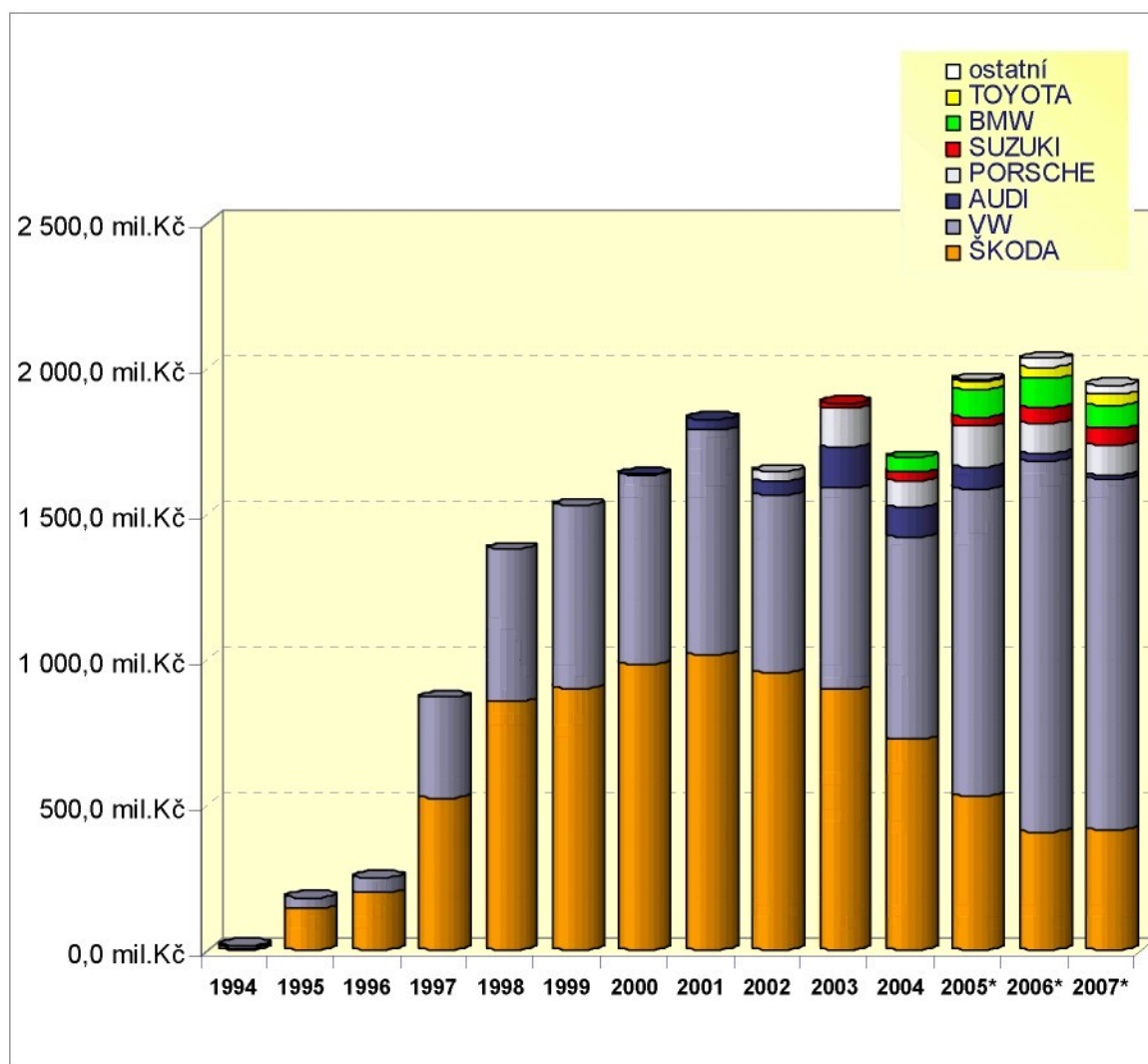


Obr.č. 1 – Logo Grupo Antolin Bohemia, a.s.

2.2 Finanční data

Jediným vlastníkem firmy GAB je rodinná společnost Grupo Antolin S. A. ze Španělska. Upsaný základní kapitál společnosti činí 506,53 mil. Kč. K 31. 12. 2004 disponovala společnost stálými aktivy ve výši 1 119 mil. Kč, což je v přepočtu asi 37,1 mil. EUR.

Obrat společnosti téměř každým rokem roste. Na počátku výroby v roce 1994 činil jen kolem 15 mil. Kč. V roce 1997 vzrostl obrat na 827 mil. Kč a v roce 1998 po zavedení nových projektů do výroby (Škoda Octavia, VW Passat) překonal hranici 1 miliardy Kč (1,3 mld. Kč). Obrat za rok 2004 činil již 1,69 mld. Kč.



Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 1 – Vývoj obrátu společnosti Grupo Antolin Bohemia, a.s.

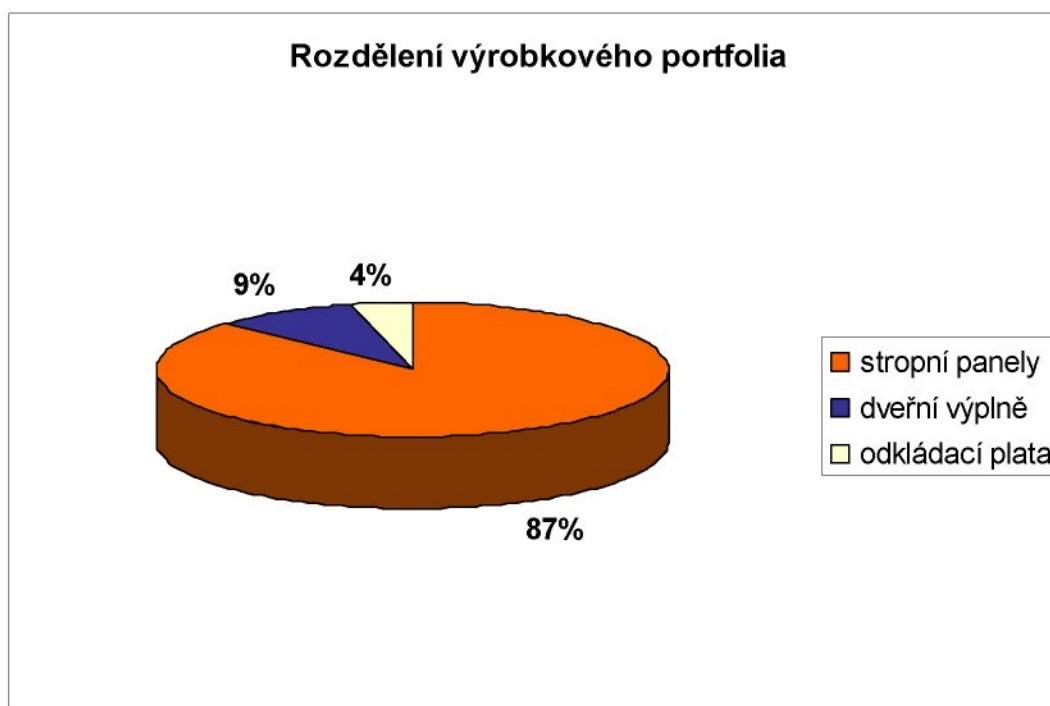
v letech 1994 – 2007*

* - očekávaný vývoj

2.3 Charakteristika výrobního programu

Hlavní činností firmy GAB je výroba automobilových komponentů:

- **stropních panelů,**
- **dveřních panelů,**
- **odkládacích plat,**
- **tlumících vložek stropních panelů (DVD);** jedná se o okrajový produkt, proto není dále zmiňován.



Zdroj: Interní materiály firmy

**Graf č. 2 – Výrobní portfolio společnosti Grupo Antolin Bohemia, a. s.
v roce 2004**

Výroba v GAB má sériový charakter, vyrábí se zde 5 až 6 dnů v týdnu, na 1 až 3 směny dle požadavků zákazníků. Společnost má 2 výrobní haly a celkem 13 výrobních linek. Každá výrobní linka má jednoznačně definovaný okruh výrobků, kterému odpovídá uspořádání strojů, zařízení a sled technologických operací.

V první výrobní hale se používá výrobní technologie WOODSTOCK a vyrábí se zde odkládací plata a dveřní výplně. Dále je zde umístěna prototypová linka.

Číslo linky	Druh výrobku
W1	odkládací plata - ŠKODA
W2	dveřní výplně - ŠKODA
W3	prototypová linka

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 1 – Výrobní linky v hale WOODSTOCK

V druhé hale se používá výrobní technologie GLASUTEC a vyrábí se tu různé typy stropních panelů včetně tlumících vložek stropních panelů (DVD):

Číslo linky	Druh výrobku
G1	ŠKODA, BMW
G2	ŠKODA, SUZUKI
G3	ŠKODA
G4	TPCA, VW, BMW
G5	TPCA, VW, ŠKODA
G6	VW, AUDI
G7	VW, ŠKODA
G8	VW, ŠKODA
G9	VW, BMW, AUDI
G10	PORSCHE, VW

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 2 – Výrobní linky v hale GLASUTEC

2.3.1 Stropní panely

Jedním z nejvýznamnějších produktů GAB se staly stropní panely (viz Výrobky společnosti GAB - Příloha č. 1), které jsou vyráběny technologií GLASUTEC. Základními materiály použitými při jejich výrobě jsou:

- netkané textilie,
- různé druhy tkanin (dekory),
- PUR pěna,
- roving (skelné vlákno) nebo skelné rohože,
- kaširovací lepidla a katalyzátory,
- krepový papír,
- fólie,
- různé druhy rámečků,
- lišty a jiné.

2.3.2 Odkládací plata

Dalším produktem jsou odkládací plata (kryty zavazadlového prostoru)(viz Výrobky společnosti GAB - Příloha č. 1), která jsou vyráběna technologií WOODSTOCK. Při jejich výrobě se používají:

- různé druhy dekorů,
- PW desky,
- čepy,
- obdélníkové profily s přichytkou,
- pryžové dorazy,
- síťky pro zavazadla,
- šrouby,
- přídržné pásy a jiné.

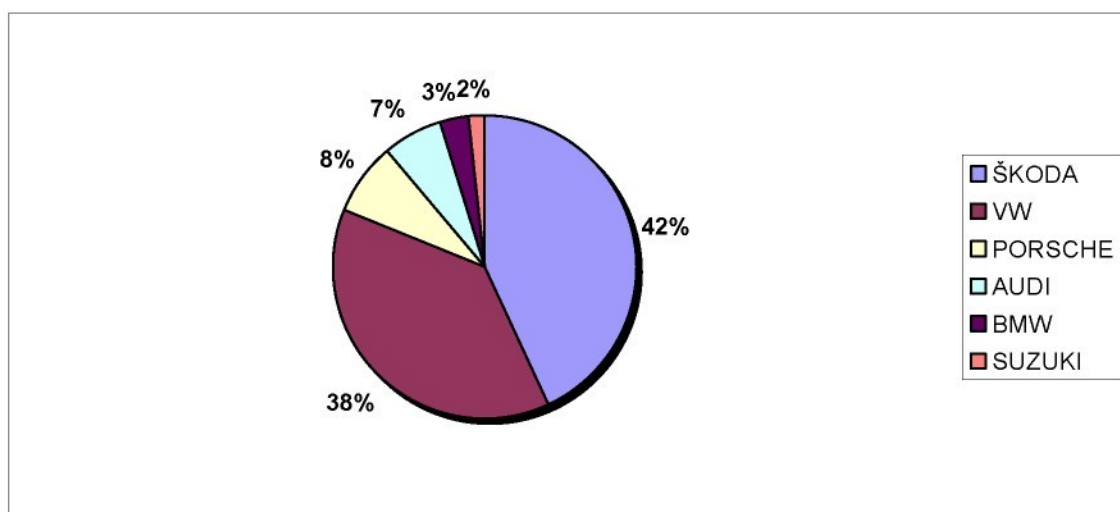
2.3.3 Dveřní výplně

Dveřní výplně (viz Výrobky společnosti GAB - Příloha č. 1) jsou druhým typem výrobku, který je vyráběn technologií WOODSTOCK. Dveřní výplně se vyrábějí z:

- PW desek,
- PVC koženky,
- laminovaných textilií,
- plastových dílů,
- paddingů (anti-deformačních částí).

2.4 Zákazníci

Největším odběratelem společnosti je firma **ŠKODA**. Druhým největším zákazníkem je společnost **VW**, jejíž podíl na odbytu rok od roku vzrůstá. Třetí příčka patří automobilce **AUDI**. Dalšími zákazníky jsou firmy: **PORSCHE**, **SUZUKI**, **BMW** a nově také kolínská automobilka **TPCA**.



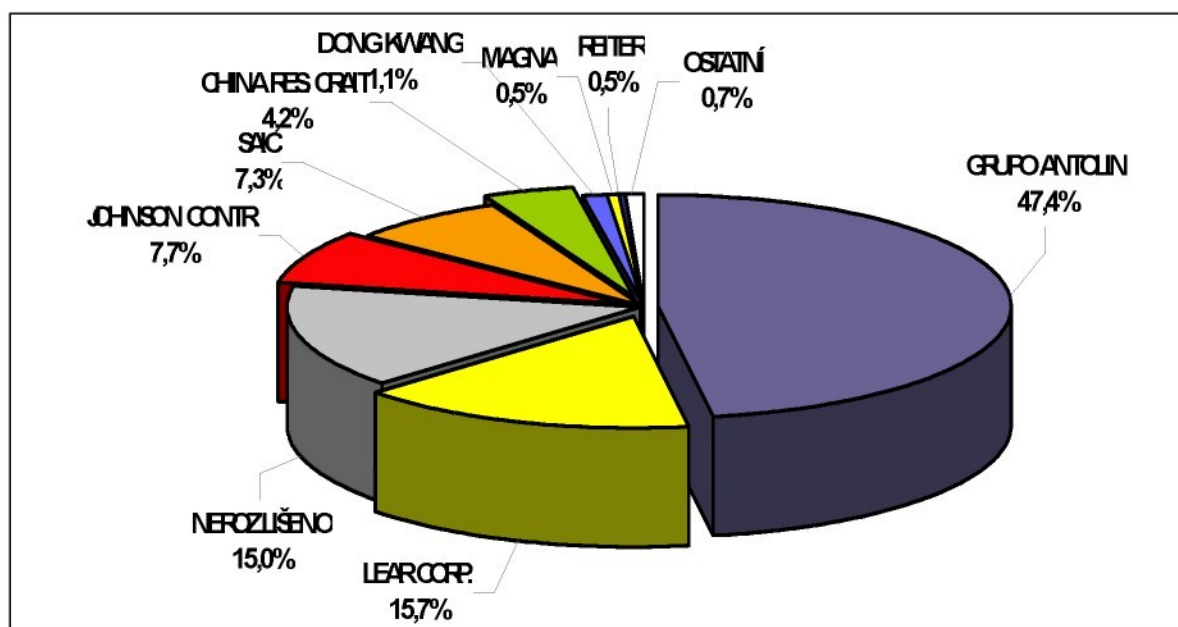
Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 3 – Rozdělení tržeb podle zákazníků; rok 2004

2.5 Konkurence

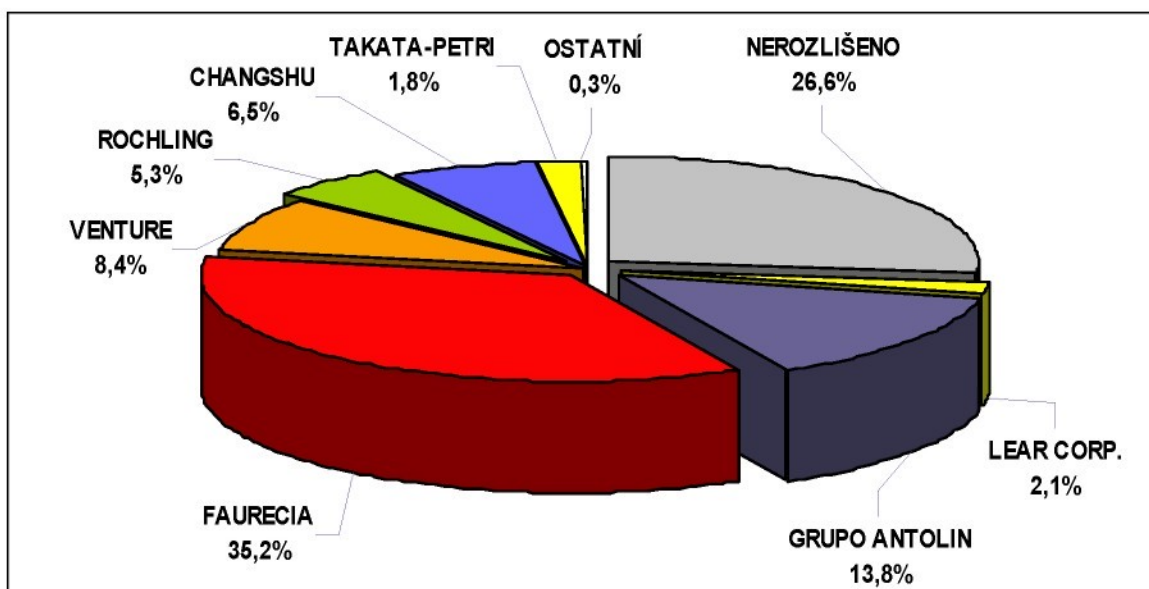
Největším konkurentem firmy GAB na území ČR je společnost Peguform, která má své závody v Liberci a Libáni. Závod Libáň se zaměřuje především na výrobu dveřních výplní. Dalšími tuzemskými konkurenty jsou firmy MPT Přeštice, Borgers, Greiner a Saturno Gruliasko Findley.

Ke světovým konkurentům skupiny Grupo Antolin patří společnosti: Johnson Controls Inc., Lear Corp., Saic, China Res. Crait a Magna International, Inc.



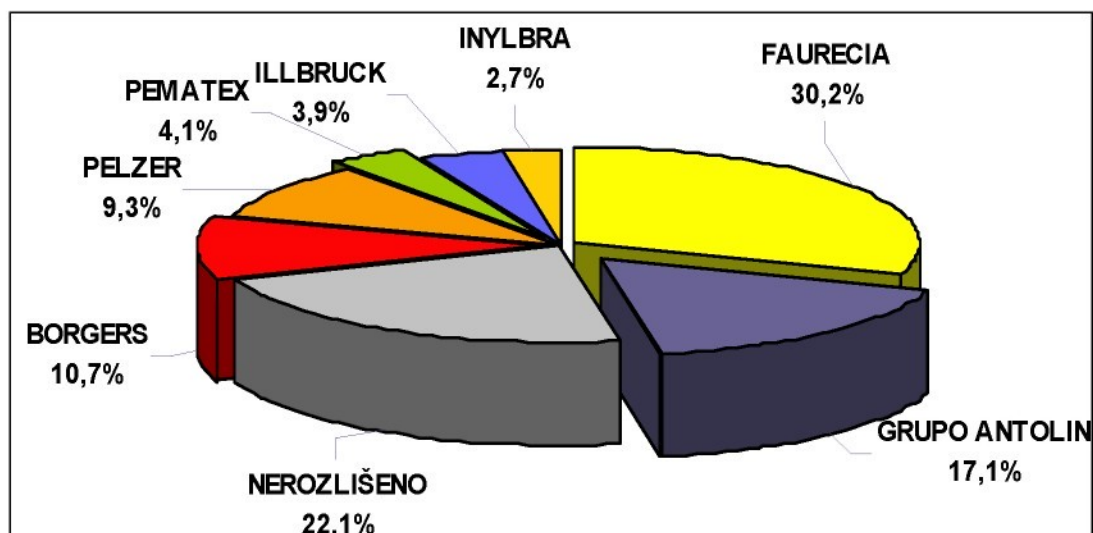
Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 4 – Tržní podíl skupiny Grupo Antolin – stropní panely; rok 2004



Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 5 – Tržní podíl skupiny Grupo Antolin – dveřní výplně; rok 2004



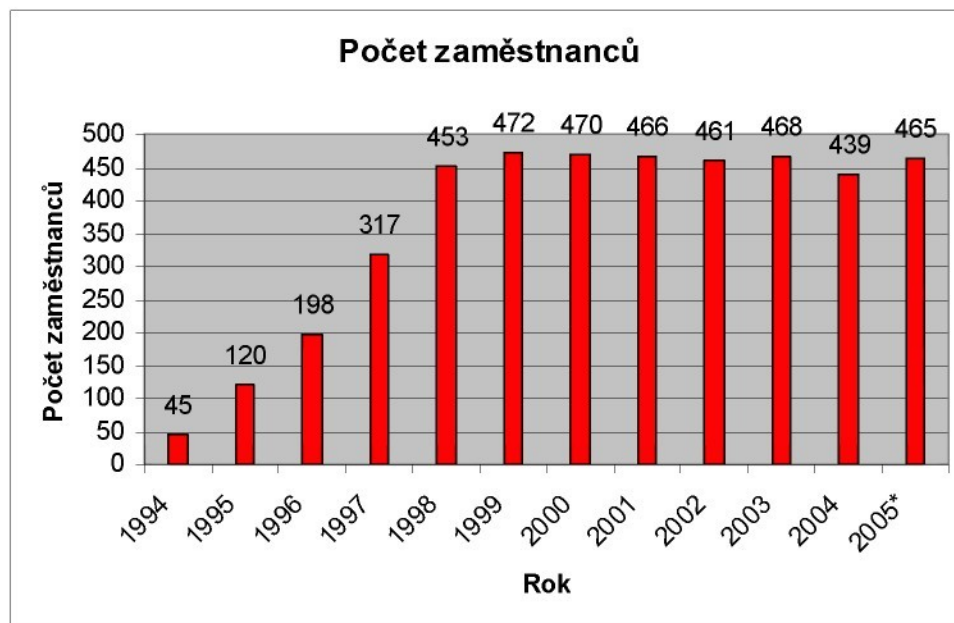
Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 6 – Tržní podíl skupiny Grupo Antolin – odkládací plata; rok 2004

2.6 Zaměstnanci a organizační struktura GAB

V roce 1994 začínala společnost pouze s 45 zaměstnanci. Tento počet každým rokem vzrůstal. Od roku 1999 až dodnes se průměrný počet pracovníků pohybuje kolem 470.

V GAB je zavedena funkční liniová organizační struktura (viz Organizační struktura společnosti GAB - Příloha č. 2). V čele firmy stojí generální ředitel, jemu je podřízeno 7 úseků a každý z nich má na starosti několik útvarů.



Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 7 – Počet zaměstnanců v letech 1994 – 2005*

2.7 Komunikační systém firmy

V roce 1998 byl v GAB zaveden informační systém SAP R/3, který tvoří komunikační páteř celé firmy.

3. Systém řízení kvality ve společnosti Grupo Antolin Bohemia, a. s.

Systém řízení kvality ve společnosti vychází ze základního dokumentu a tím je **PŘÍRUČKA JAKOSTI A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ** (dále jen příručka). Tato příručka se snaží postihnout a standardizovat veškeré činnosti a situace, ke kterým v podniku dochází, či může dojít.

3.1 Vymezení systému kvality

Systém kvality GAB je vytvořen v rozsahu požadavků norem: **ČSN EN ISO 9001:2000** a **ISO TS 16 949:2002**.

System kvality podle požadavků výše uvedených norem je z hlediska předmětu podnikání GAB uskutečňován v rozsahu navrhování, vývoje, výroby a uvádění na trh stropních panelů, dveřních výplní, krytů zavazadlového prostoru a tlumících vložek (DVD) pro automobilový průmysl.

Ve vztahu k potřebám svých zákazníků v oblasti systému kvality je společnost velmi flexibilní. Pokud některý z odběratelů uplatní své specifické požadavky na systém kvality GAB, je tento návrh do systému řízení kvality neprodleně zapracován.

Jednou z priorit firmy je také vliv veškerých realizovaných činností na životní prostředí. Díky tomu společnost vytvořila a udržuje systém řízení EMS v souladu s požadavky normy **ISO 14001:1996**.

3.2 Procesní přístup

Společnost GAB řídí mnoho vzájemně propojených činností, které využívají zdroje za účelem přeměny vstupů na výstupy. Soubory těchto činností jsou nazývány **procesy**. Procesní přístup aplikovaný v GAB představuje efektivní způsob řízení, který se nezaměřuje pouze separátně na jednotlivé procesy, ale chápe jejich vzájemnou propojenost a řídí všechny procesy současně.

Každý proces ve firmě byl identifikován a je podrobně popsán **mapou procesu**. Pro lepší znázornění souvislostí jednotlivých procesů je v příloze uvedeno **schéma procesů** (viz Schéma procesů – Příloha č. 3). Schéma přehledně vypovídá o tom, jakým způsobem jsou určeny posloupnosti a vzájemné působení těchto procesů.

3.3 Členění procesů v GAB

Dle uvedeného schématu se procesy dělí do několika základních skupin. Členění je možné podle místa realizace na procesy vnitropodnikové a externí.

3.3.1 Externí procesy

Mezi externí procesy byli zařazeni dodavatelé a spokojený zákazník. Pravděpodobně by bylo logické konstatování, že tyto externí procesy spadají svým obsahem do procesů

nákup, resp. prodej. Z daného úhlu pohledu je zřejmé, že společnost GAB plně chápe a doceneňuje úlohu těsné spolupráce nejenom uvnitř vlastního podniku, ale i v rámci svého okolí.

3.3.2 Vnitropodnikové procesy

Vnitropodnikové procesy jsou rozděleny dle celopodnikového významu na **hlavní a podpůrné**.

3.3.2.1 Hlavní procesy

Skupina hlavních procesů se dále dělí na:

- **realizační procesy:**
 - výroba WOODSTOCK a GLASUTEC,
 - vývoj
- **a ostatní procesy:**
 - nákup,
 - skladování hotových výrobků, expedice,
 - prodej.

3.3.2.2 Podpůrné procesy

Do skupiny podpůrných procesů patří:

- skladování základního materiálu,
- laboratorní zkoušení,
- plánování výroby,
- kontrola WOODSTOCK a GLASUTEC,
- řízení neshodných výrobků WOODSTOCK a GLASUTEC,
- skladování v JIT Mladá Boleslav,
- údržba,
- technická podpora
- a řízení lidských zdrojů.

3.4 Efektivnost procesu

Každý proces má podle vnitropodnikových směrnic určeného odpovědného pracovníka, tzv. **garanta procesu**. Garant analyzuje efektivnost „svěřeného“ procesu tím, že monitoruje hodnoty klíčových ukazatelů a porovnává je se stanovenými kritickými hodnotami. V případě zjištění neefektivnosti procesu vypracuje účinné opatření k nápravě. Podkladem pro zjišťování efektivnosti procesu jsou již zmiňované **mapy procesů**, které obsahují:

- klíčové ukazatele, pomocí kterých je proces monitorován a vyhodnocován,
- kritické hodnoty klíčových ukazatelů,
- zdroje (lidské, prostředí, vybavení...),
- vstupy a výstupy (hmotné a informační),
- metody používané pro monitorování dosahovaných hodnot klíčových ukazatelů,
- četnost monitorování dosahovaných hodnot klíčových ukazatelů,
- kritická místa a příležitosti pro zlepšení.

3.5 Využívání externích zdrojů

Pokud je proces nebo jeho část realizován externím zdrojem (dodavatelem), odpovídá garant procesu za to, že budou i tyto procesy nebo jejich části řízeny v souladu s požadavky norem ISO 9001:2000 a TS 16949:2002. Odpovědnost za daný proces je nepřevoditelná na externího dodavatele a leží vždy na bedrech stanoveného garanta procesu.

V současnosti firma GAB realizuje externě části procesů od následujících dodavatelů:

- FLEXIMA, TOP CONTROL – provádění sortace neshodného základního materiálu; část procesu řízení s neshodným výrobkem,
- Camino – osobní doprava, manipulace mezi výrobou a sklady; část procesu sklad základního materiálu a část procesu sklad hotových výrobků,
- Limpia, Seaclean – úklid výrobních a administrativních budov, čištění obalů apod.,
- Ingeo – separace a odvoz odpadů
- firmy zajišťující pokrytí krátkodobých pracovních míst; část podpory pro řízení lidských zdrojů.

4. Jakost v dodavatelských vztazích

Jedním z velmi vážných problémů podnikového managementu jakosti je zabezpečování jakosti hmotných a informačních vstupů. Stále není pochopen strategický význam spolupráce s dodavateli a procesy zabezpečování jakosti dodávek jsou považovány pouze za součást výrobních nebo obslužných aktivit, od kterých se vrcholové vedení může s klidným svědomím distancovat. Opak je ale pravdou. V dodavatelsko-odběratelských vztazích je nutné projít razantní změnou od subdodavatelů - outsiderů ke spoludodavatelům - společníkům.

Světová praxe posledních let potvrzuje, že tzv. programy jakosti dodávek jsou jako nedílná součást podnikových systémů jakosti zaměřeny především na vytváření a rozvoj takových vztahů partnerství mezi odběrateli a dodavateli, které garantují dlouhodobé plnění všech uživatelských požadavků při minimálních výdajích obou obchodních partnerů. Těmito programům je přičítán zásadní význam z následujících snadno pochopitelných důvodů:

- U velké většiny výrobků je typické, že jejich hodnota je výrazně ovlivňována hodnotou nakupovaných vstupů. Tento podíl činí i více než 70 % a při určitém zjednodušení můžeme konstatovat, že podobným podílem je jakosti dodávek ovlivňována i jakost finálních produktů podniků.
- Mnoho firem eviduje opakující se nezanedbatelné výdaje spojené s nízkou jakostí dodávek.
- Dodavatelé i odběratelé jsou na sobě vzájemně závislí: odběratel je závislý na termínech, objemech i míře neshodnosti dodávek, naopak dodavatel nutně potřebuje od odběratele jasné a úplné informace o specifikacích dodávek.
- V celém světě je zřetelný trend zejména větších firem k soustředování pozornosti výhradně na strategické funkce, jako jsou marketing, vývoj, management jakosti, prodej a servis, zatímco další procesy jsou vytlačovány do míst s nejnižšími náklady. Často jsou outsourcovány. Od takto vytvořených nových dodavatelských subjektů jsou ale vyžadovány minimálně stejné požadavky na jakost dodávek jako od bývalé mateřské firmy.
- Čím dál tím intenzivněji se prosazují v logistice koncepce dodávek právě včas (Just-in-Time).
- Je zřejmé, že pokud se velikost dodávky výrazně redukuje na několik málo kusů dopravených s téměř minutovou přesností, musí i rozsah neshod v těchto

dodávkách dramaticky klesat. V této souvislosti se často uvádí, že Just-in-Time a TQM jsou spojené nádoby .

- Jakost dodávek a vztahy s renomovanými dodavateli přispívají k utváření dobrého jména odběratelů. Musíme si také uvědomit fakt, že finálního zákazníka obvykle nezajímá, zda případnou poruchu výrobku způsobil pro něho většinou anonymní dodavatel, ale logicky obrací své stížnosti na konečného výrobce.

4.1 Koncepce managementu jakosti z pohledu jakosti v dodavatelských vztazích a jejich realizace v podniku Grupo Antolin Bohemia

Nyní bude porovnána struktura několika významných koncepcí managementu jakosti ve vztahu k zabezpečování jakosti dodávek. Základní prvky těchto programů ukazuje následující tabulka, kde je zároveň poukázáno na to, s jakou dokonalostí jsou jmenované prvky rozvíjeny v jednotlivých koncepcích managementu jakosti. Označení x signalizuje, že daný prvek není příslušnou koncepcí explicitně rozvíjen. Znamená to stav, kdy se v příslušných standardech přímo tyto aktivity nevyžadují, ale pouze předpokládají. Z tabulky je patrné, že nejmenší pozornost rozvoji vztahů s dodavateli je věnována v normách ISO řady 9000, které představují pouze soubor minimálních požadavků. Naproti tomu koncepce TQM a norma ISO/TS 16949:2002 (sdružující ve svém obsahu také normy QS 9000 a VDA 6.1:1996) považují za samozřejmé všechny uvedené prvky. Nejdůležitější prvky budou dále zmíněny podrobněji.

Prvky programu	ISO 9000	QS 9000	TQM	ISO/TS 16 949
Deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek			X	X
Definování požadavků na jakost dodávek	X	X	X	X
Posuzování alternativních dodavatelů	X	X	X	X
Výběr dodavatelů	x		X	X
Společné plánování jakosti dodávek			X	X
Spolupráce s dodavateli v průběhu plnění kontraktu	x	X	X	X
Ověřování shody	X	X	X	X
Certifikace dodavatelů		X	X	X
Program zlepšování jakosti dodávek		X	X	X
Průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů		x	X	X
Motivace dodavatelů		x	X	X
Spolupráce se subdodavateli		X	X	X

Zdroj: Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management (viz Seznam literatury), vlastní úprava

Tab. č. 3 - Prvky programu zabezpečování jakosti dodávek rozvíjené různými koncepcemi managementu jakosti

- X - prvek je explicitně obsažen,
x - prvek není explicitně obsažen

Většina teoretických poznatků, které jsou v této kapitole uvedeny a týkají se oblasti zvyšování kvality v dodavatelských vztazích, je doplněna praktickými postřehy z analyzované firmy GAB.

4.1.1 Deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek

Vrcholový management podniku si musí odpovědět na některé otázky strategického významu a deklarovat tak politiku zabezpečování jakosti dodávek. Mezi základní otázky patří:

4.1.1.1 Co bude bází vztahů s dodavateli?

Jsou-li vztahy s dodavateli postaveny na absolutní nedůvěře, projeví se to např. v oblasti ověřování shody dodávek (stoprocentní vstupní kontrola = zbytečně vysoké náklady).

Ve společnosti GAB je způsob provádění vstupní kontroly vymezen vnitropodnikovou směrnicí, takže zde subjektivní pocity důvěry či nedůvěry nehrají žádnou roli. Stoprocentní vstupní kontrola je uplatňována pouze z důvodu závažných kvalitativních problémů dodavatele.

4.1.1.2 Do jaké míry musíme preferovat jakost dodávek?

Absolutní preference jakosti se totiž může projevovat extrémně vysokými náklady. Naopak výběr dodavatelů výhradně podle nejpříznivějších cen dodávek může způsobit ztrátu dobrého jména se všemi negativními důsledky.

Vysoká jakost dodávek je v automobilovém průmyslu považována téměř za samozřejmost, proto také firma GAB nemůže tolerovat nepřiměřené výkyvy v kvalitě dodávaného materiálu. I přes tuto skutečnost je možné konstatovat, že na výrobce komponentů, jako jsou dveřní výplně, stropní panely a odkládací plata, jsou kladeny menší nároky než na producenty prvků aktivní bezpečnosti (např. brzdové systémy, airbagy atd.).

4.1.1.3 Kterí dodavatelé jsou pro nás strategicky nejvýznamnější?

Intenzivní spolupráce se všemi dodavateli není obvykle možná, zvláště v případech, kdy firmy evidují stovky dodavatelů. Proto je nutné vybrat pouze ty dodavatelské organizace, které jsou pro firmu strategicky významné. Jako nástroj lze v této souvislosti použít tzv. dodavatelskou matici, kdy s pomocí metody ABC zařadíme všechny dodavatele do tří skupin podle dvou kritérií: **celkového objemu dodávek** za určitý čas a ekonomických **ztrát způsobených nízkou kvalitou** konkrétních dodávek (viz Schéma. č. 1). Skupina I pak bude tvořena malou skupinou dodavatelů, kteří jsou skutečnými strategickými partnery.

Také společnost GAB využívá metody intenzivní spolupráce se strategickými dodavateli. Firmy jsou rozděleny do skupin podle výše uvedených kritérií. Do skupiny strategických dodavatelů je nezbytné zahrnout také firmy s monopolním postavením na trhu a dodavatele určené zákazníky GAB (více viz kapitola o výběru a pravidelném hodnocení dodavatelů ve společnosti GAB).

Objem dodávek					Ztráty způsobené nízkou kvalitou dodávek
		A	B	C	
Q3		III	III	III	
		II	II	III	
		I	II	III	

Zdroj: Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management (viz Seznam literatury)

Schéma č. 1 – Princip dodavatelské matice

$Q1 > Q2 > Q3$

A - dodavatelé způsobující vysoké ztráty odběrateli,

B - dodavatelé způsobující středně vysoké ztráty odběrateli,

C - dodavatelé způsobující nevýznamné ztráty odběrateli

4.1.1.4 Využívat strategie „dodavatelského vějíře“ nebo jediného zdroje dodávek?

Každá z uvedených strategií má určité výhody a slabé stránky. Na první pohled nevýhodná strategie monopolního zdroje dodávek má některá pozitiva, jako jsou vyšší objemy kontraktů, jednoduchá komunikace, nižší variabilita úrovně jakosti apod.

Pokud je to možné, snaží se pracovníci oddělení nákupu firmy GAB naplňovat strategii dodavatelského vějíře, která se vyznačuje konkurencí mezi dodavateli a z toho plynoucími finančními výhodami pro GAB. Také zde však existuje skupina firem těžící se svého monopolního postavení, které je dáno nominováním dodavatele zákazníkem GAB nebo absencí konkurence na trhu.

4.1.1.5 V jakém rozsahu bude firma ochotna poskytovat technickou pomoc dodavatelům?

Pod pojmem „technická pomoc“ se chápou všechny aktivity, které odběratel nabídne dodavatelům na své náklady s úmyslem zajistit si požadovanou jakost dodávek. Spektrum možností je skutečně široké, od nákupu měřicí techniky až po vzdělávání pracovníků.

Technická pomoc dodavatelům je ve společnosti GAB realizována. Příkladem, který lze uvést, je dlouhodobé zapůjčení vhodných přepravních obalů (např. KLT) některým vybraným dodavatelům. Tím pádem není nutné dodaný materiál po přijetí znovu přebalovat do vhodnějších manipulačních obalů a dochází tak k úspoře času i finančních prostředků. Nejedná se sice o přímé zlepšení jakosti dodávek, ale tato forma pomoci ze strany GAB urychluje a zjednodušuje plynulost materiálového toku závodem.

4.1.1.6 Do jaké míry preferovat interní dodavatele?

Interní dodavatelé, tj. provozy, dílny a další organizační celky vlastní firmy, by měli být preferováni pouze do té míry, která zaručí, že nebudou zneužívat svého jakoby monopolního postavení.

Otázka volby mezi interními dodavateli a outsourcingem byla v minulosti firmou GAB intenzivně řešena. Naprostá většina nevýrobních činností mimo oblasti administrativy

(nákup, prodej, účtárna, technologie, kvalita, vývoj atd.) je realizována formou outsourcingu (viz kapitola - Využívání externích zdrojů).

V této souvislosti je také nutné zmínit firmu Camino, která se zabývá správou osobních vozidel a manipulací mezi výrobou a sklady. Tato externí společnost vznikla z původních kmenových zaměstnanců GAB právě v dobách zeštíhlování firmy a nyní je samostatnou firmou.

Jsou i některé další otázky, které by měly být zvažovány v rámci deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek, jako např. rozhodnutí o přijetí filozofie Just-in-Time, o souladu logistických koncepcí s programem jakosti dodávek apod. Všechny tyto body však upozorňují na skutečnost, že také zde musí sehrát svou aktivní roli nejenom vedoucí pracovníci útvarů nákupu, ale i mnozí členové top managementu. Bez vyjasnění naznačených otázek nemohou být totiž spolehlivě řešeny zbývající prvky programu zabezpečování jakosti dodávek.

4.1.2 Definování požadavku na jakost dodávek

Mimořádně důležitá pro úspěšný průběh zásobování je také maximálně přesná specifikace požadavků odběratele na jakost budoucích dodávek. Ani tento fakt si ještě někteří řídicí pracovníci plně neuvědomují. Analýza příčin nespokojenosti odběratele s dodávkami vede často k poznání, že pravou příčinou není selhání dodavatele, ale opožděná, nesrozumitelná a nepřesná specifikace jakosti dodávek, která se v průběhu plnění kontraktu několikrát mění.

Specifikací jakosti se v této souvislosti rozumí souhrn požadavků odběratele, které mají být definovány v rámci obchodních smluv. Můžeme sem zařadit:

- technické parametry (délka, výkon, chemické složení apod.) včetně jejich hodnot,
- výkresovou dokumentaci,
- období platnosti hodnot technických parametrů,
- požadavky na komplexnost a objem dodávky,
- požadavky na odolnost proti vlivům prostředí a jakost obalů,
- požadavky na způsob přepravy,

- ceny dodávky a platební podmínky,
- požadavky na atesty a certifikáty jakosti,
- způsoby a metody ověřování shody (včetně požadavků na měřicí techniku a jednotky měření),
- kritéria přijatelnosti dodávky (tj. rozsah neshod, možné překročení tolerancí apod.),
- postupy řešení neshod a podmínky uplatňování reklamací,
- požadavky na systém jakosti u dodavatele,
- požadavky na způsoby, kterými dodavatel zabezpečí jakost u svých subdodavatelů apod.

Požadavky na jakost dodávek by měly být definovány podle zákaznického principu, tzn. tyto požadavky jsou stanoveny pouze s ohledem na potřeby konečných zákazníků.

Definování požadavků na jakost dodávek probíhá ve společnosti GAB ve spolupráci s úseky nákupu, logistiky, technologie a kvality. Více viz kapitola Společné plánování jakosti dodávek.

4.1.3 Posuzování alternativních dodavatelů a jejich výběr

Problém hodnocení a výběru dodavatelů vyvstává dnes před každým podnikem, který se snaží o vybudování systému jakosti, bez ohledu na zvolenou koncepci. Jsou to aktivity jednorázového charakteru, vykonávané odběratelem ještě před uzavřením smlouvy o dodávkách s cílem identifikovat ty dodavatele, s kterými bude s velkou pravděpodobností možné navázat vzájemně výhodnou spolupráci. V praxi by měly obsahovat minimálně tyto tři fáze:

- **posuzování shody vzorků výrobků dodavatele;**
- **hodnocení schopností dodavatele plnit požadavky jakosti;**
- **výběr dodavatelů podle předem definovaných kritérií.**

Problematické hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti GAB je věnována kapitola analyzující proces nákupu.

4.1.3.1 Posuzování shody vzorků výrobků dodavatele

Přibývá situací, kdy firmy nabízejí v rámci ofenzivního marketingu převzaté vzorky materiálů a výrobků. V jiných případech se odběratelé omezují pouze na oznámení rámcových požadavků na dodávky a vývoj, příprava výroby i samotná zkušební výroba probíhají už plně v režii dodavatelů. V každém případě to znamená potřebu testování těchto vzorků u odběratelů. Bylo by ovšem nerozumné, aby odběratel uzavíral smlouvu o dodávkách pouze na základě pozitivních výsledků tohoto testování - vzorky totiž mohou být produkovány v naprosto odlišných podmínkách než standardní dodávky větších objemů. Na druhé straně zjištěná nekonformita s požadavky je vážným varováním odběratele, který má pak dvě možnosti: buď s příslušným dodavatelem vůbec nenaváže obchodní styk a obrátí se na jiného partnera, nebo s daným dodavatelem (obvykle monopolním) projedná možnosti společného plánování jakosti dodávek.

Jak již bylo řečeno, vysoká jakost dodávek je v automobilovém průmyslu samozřejmostí. Proto také vzorkování nových materiálů podléhá přísným pravidlům. Schvalování prvních vzorků mezi GAB a jeho dodavateli se provádí v souladu s normou VDA 2 (norma o zabezpečování jakosti dodávek). První vzorky musí být vyrobeny podle platné výkresové dokumentace na sériových nástrojích za sériových podmínek. Referent vzorkování GAB po kontrole vzorků vystaví zprávu o zkoušce prvního vzorku a zaznamená jeho hodnocení (1, 3, 6):

- **hodnocení 1** – materiál je možné použít pro sériovou výrobu bez dalších omezení,
- **hodnocení 3** – dodávky materiálu jsou uvolněny pro sériovou výrobu na podmínku (jsou dohodnuta nápravná opatření),
- **hodnocení 6** – dodávky materiálu jsou nevyhovující a nelze je zařadit do výroby (realizace nápravných opatření, po kterých následuje nové vzorkování).

Po dosažení odpovídajícího hodnocení a schválení zprávy o zkoušce prvního vzorku může dodavatel zahájit dodávky.

4.1.3.2 Hodnocení schopností dodavatele plnit požadavky jakosti

Tato fáze by nesporně měla tvořit nejdůležitější součást práce s potenciálními dodavateli ještě před uzavřením smlouvy o dodávkách. Vždyť i normy ISO řady 9000 v této souvislosti předpokládají, že hodnocení a výběr dodavatelů mají být uskutečňovány na bázi

posuzování jejich způsobilosti plnit požadavky na jakost včetně požadavků na systém jakosti.

Přístupů k podobnému hodnocení může být několik a doporučovány jsou zejména:

- analýzy dosavadních vlastních zkušeností s posuzovaným dodavatelem,
- analýzy dosavadních zkušeností jiných firem s daným dodavatelem,
- analýzy způsobilosti procesů u vytípaného dodavatele,
- auditů (prověrky) systému jakosti přímo u dodavatele.

První dva přístupy jsou založeny na využívání informací o dodavateli z minulosti a jejich objektivita je tak přirozeně snížena, protože neumožňuje mapovat aktuální výkon dodavatele. Proto by měly být aplikovány pouze jako doplňkové metody hodnocení. Naproti tomu další dva přístupy umožňují rozhodnout o budoucí spolupráci s dodavatelem na základě poznání jeho současných schopností a podmínek. Nyní se zaměříme na problematiku auditů systémů jakosti u dodavatelů.

Je možné konstatovat, že i když se mnohé české podniky auditům bezprostředně po roce 1989 bránily, staly se dnes téměř běžnou součástí dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dodavatelské firmy poznaly kladné stránky takových prověrek:

- signalizují jim výskyt slabých míst v systému řízení,
- jsou zdrojem dalšího vzdělávání pro zaměstnance dodavatele,
- výsledky těchto auditů mohou být dodavatelem využívány jako forma zpětné vazby v jeho vlastním systému jakosti apod.

Metodika prověrek je prakticky vždy založena na tom, že skupina speciálně vyškolených auditorů odběratelské firmy vykoná audit systému jakosti přímo u potenciálního dodavatele. Auditori mají připraven soubor prověřovacích otázek, které mapují požadavky kladené odběratelem na systém jakosti dodavatele. Míra naplnění těchto požadavků je poté kvantifikována tak, aby celková způsobilost dodavatele byla ohodnocena procentním nebo jiným vhodným způsobem. [1]

Mezi nejznámější postupy hodnocení systémů jakosti dodavatelů lze bezesporu zařadit metodiku VDA 6.1:1996 (norma managementu jakosti v automobilovém průmyslu), QS 9000, normy souboru ISO 9000 a ISO/TS 16949:2002. Posledně jmenovaná norma ISO/TS

16949:2002 svým obsahem překrývá metodiku hodnocení systému jakosti podle VDA 6.1:1996 a QS 9000.

Norma VDA 6.1:1996 byla původně vyvinuta pro potřeby německého automobilového průmyslu, dnes už je ale aplikovaná i v jiných zemích.

Normy souboru ISO 9000 byly vypracovány na pomoc organizacím všech typů a velikostí pro uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti.

Norma ISO 9000 popisuje zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti.

Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systémy managementu jakosti pro použití v případě, že je zapotřebí prokázat způsobilost organizace k poskytování výrobků, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů.

Norma ISO 9004 poskytuje návod na systémy managementu jakosti včetně procesů pro neustálé zlepšování, které přispívají ke spokojenosti zákazníků organizace a jiných zainteresovaných stran.

Norma ISO 9011 poskytuje návod na řízení a provádění auditů životního prostředí a auditů jakosti. [2]

Součástí kritérií při výběru dodavatelů ve společnosti GAB je také posouzení systému řízení jakosti dodavatele. Jsou vybírání výhradně dodavatelé, kteří mají systém řízení jakosti certifikovaný alespoň podle normy ISO 9001:2000 (resp. Navrhnou časový plán pro jeho získání) a doloží rozsah systému jakosti odpovídající ISO/TS 16 949:2002. (Certifikát ISO 14001:1996 týkající se vlivu na životní prostředí zatím není od dodavatelů striktně vyžadován.) Pokud je nutné zvolit při výběrovém řízení dodavatele, který nesplňuje nadstavbovou podmínku týkající se normy ISO/TS 16 949:2002, musí dodavatel předložit alespoň výsledek auditu provedeného zákazníkem z automobilového průmyslu s hodnocením minimálně B, resp. Je u něj proveden externí procesní audit kvalifikovaným pracovníkem GAB, při kterém musí potenciální dodavatel získat nejméně hodnocení B.

Tímto auditem je ověřeno, nakolik systém řízení jakosti dodavatele vyhovuje normě ISO/TS 16 949:2002. V případě potřeby jsou stanovena nápravná opatření.

Je pravdou, že společnost GAB má několik málo dodavatelů výrobních materiálů, kteří nejsou certifikováni. Tyto případy jsou ale skutečně ojedinělé a většinou pouze přechodné. Zmiňovaná situace může nastat např. díky očekávanému prodeji dodavatelské firmy. Realizace certifikačního auditu představuje výdaje v řádech několika milionů korun. Po převzetí firmy novým vlastníkem je povinností dodavatele, pokud má zájem uspět v automobilovém průmyslu, provést nový certifikační audit. Proto je z pohledu dodavatelské firmy provedení auditu před změnou vlastníka nevhodné a absence platného certifikátu jakosti je firmou GAB krátkodobě tolerována.

4.1.3.3 Výběr dodavatelů podle předem definovaných kritérií

Bylo by příliš bláhové se domnívat, že úroveň systému jakosti dodavatele je v reálném životě vždy rozhodujícím, resp. Jediným kritériem, podle kterého se odběratelé rozhodují při úvahách o tom, od koho nakupovat. Každý podnik se chová racionálně, proto také v procesu výběru nových dodavatelů lze očekávat, že do hry budou vstupovat i jiná hlediska. Neméně důležitým faktorem jsou finanční náklady spojené s pořízením nezbytných vstupů. Kromě toho podniky mohou zvažovat i mnohá další výběrová kritéria jako například:

- jakost dodávek,
- dodací podmínky,
- operativnost (pružnost) reakce dodavatele,
- úroveň komunikace s dodavatelem,
- finanční situaci dodavatele (pozici akcií na trhu apod.),
- rozsah nabízených doprovodných služeb (atesty, doprava, záruky atd.),
- vzdálenost dodavatele,
- podíl dodavatele na trhu,
- úplné výdaje zásobování apod.

Poslední z uvedených kritérií si zaslouží bližší výklad. Už mnohokrát se v praxi potvrdilo, že na první pohled atraktivní ceny dodávek se později ukázaly pro odběratele špatnou investicí.

V důsledku nízké jakosti se musely vynaložit značné dodatečné výdaje na třídění, opravy neshod apod. Proto by v praxi měly být ekonomickým kritériem volby dodavatele tzv. úplné výdaje zásobování, které můžeme definovat jako celkové výdaje odběratele vztahující se k jakosti konkrétní dodávky. Počítány by byly pomocí následujícího vztahu,

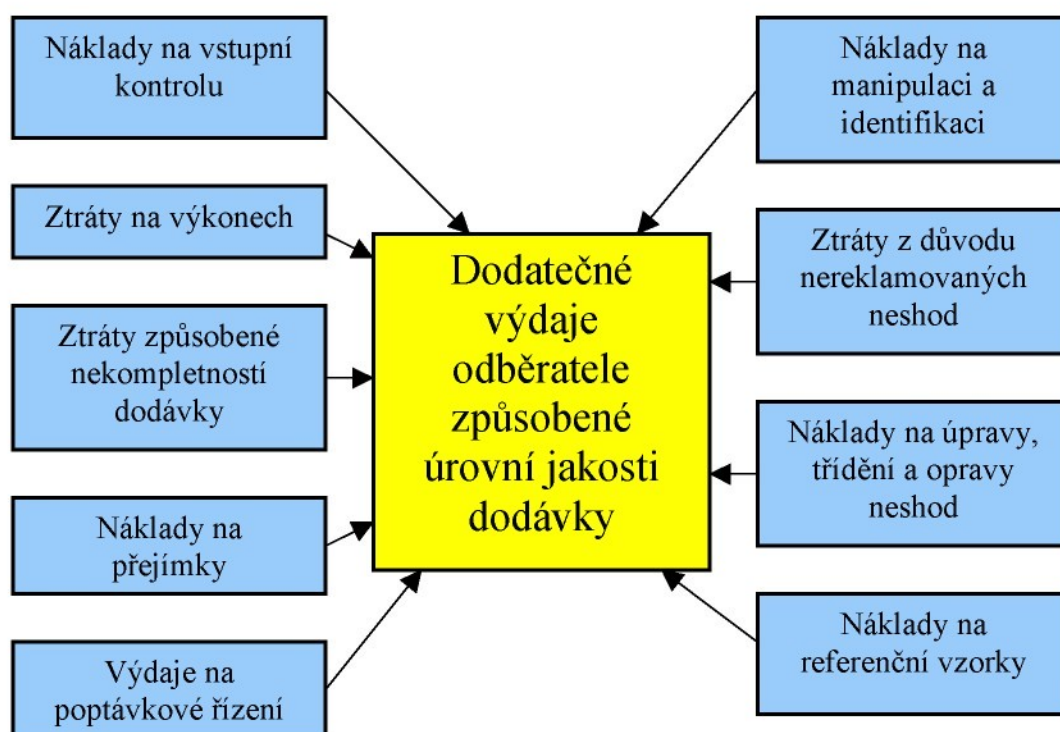
$$\text{UZV} = C_d + DV_q \quad (\text{Kč}) \quad (1)$$

kde: **UVZ** jsou úplné výdaje zásobování,

C_d je fakturovaná (nabízená) cena dodávky,

DV_q jsou tzv. dodatečné výdaje odběratele vyvolané úrovní jakosti dodávky.

Dodatečné výdaje by mohly být tvořeny položkami, které jsou uvedeny na následujícím obrázku. Je však nezbytné podotknout, že ačkoliv jsou dodatečné náklady významnou položkou, lze je předem jen velmi obtížně vyčíslit. Ve většině případů bývá jejich úhrada zpětně žádána po dodavatelích.



Zdroj: Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management (viz Seznam literatury)

Schéma. č. 2 – Dodatečné výdaje odběratele způsobené úrovní jakosti dodávek

Postupující globalizace s sebou přináší hrozbu levné pracovní síly z Asie a ostatních chudých zemí. Proto se každá racionálně chovající firma snaží neustále snižovat své výrobní náklady a tím oddálit nevyhnutelné rozhodnutí o svém přesunu dále na východ. Společnost GAB není výjimkou.

Tvrdá konkurence a nezbytná standardizace, které ovládají automobilový průmysl, stírají většinu rozdílů v nabídkách potenciálních dodavatelů. Rozhodujícím kritériem pro výběr dodavatele je tedy cena. Obvykle se také významně přihlíží k dosavadním zkušenostem s posuzovaným dodavatelem, které mohou o budoucí spolupráci mnoho napovědět.

4.1.4 Společné plánování jakosti dodávek

Aktivity spojené se společným plánováním jakosti dodávek jsou bohužel u nás zatím naprosto výjimečnou záležitostí. Přitom se ukazuje, že jsou to právě tyto činnosti, které napomáhají vytvářet vztahy skutečného partnerství a důvěry mezi odběrateli a dodavateli. Lze je charakterizovat jako činnosti vykonávané společnými týmy obou obchodních partnerů za účelem optimalizace procesů zabezpečování jakosti dodávek přímo u dodavatele. Společné plánování by mělo být rozvíjeno přednostně ve vztahu ke strategicky významným a monopolním dodavatelům.

Zkušenosti z praxe světových firem ukazují, že se společné plánování jakosti rozvíjí především v těchto oblastech:

- **společné plánování parametrů jakosti dodávek,**
- **společné ekonomické plánování,**
- **společné technologické plánování,**
- **společné manažerské plánování.**

4.1.4.1 Společné plánování parametru jakosti dodávek

Jak již bylo dříve uvedeno (v podkapitole Definování požadavků na jakost dodávek), odběratel by měl přesně a srozumitelně specifikovat své požadavky na jakost dodávek. Přesto je nezbytné na tomto místě říci, že stanovení požadavků na jakost dodávek by nemělo být pouze výhradní záležitostí odběratele (i když o jeho rozhodující roli nelze pochybovat). Optimální situace nastává, pokud již ve stadiu definování požadavků je možná spolupráce zástupců vývoje, řízení jakosti a

nákupu, resp. prodeje obou zúčastněných stran. Potom je možné stanovit parametry jakosti dodávky tak, aby byly dodavatelem pochopeny a realizovány k plné spokojenosti finálních zákazníků.

*Stanovení požadavků jakosti dodávaných materiálů probíhá již ve fázi vývoje nového výrobku, proto je dobré uvést, kdo má možnost aktivně se zapojit a ovlivnit jejich definování. Při vývoji nového výrobku je ve firmě GAB dodržován tzv. **multidisciplinární přístup**. Pro každý projekt je určen projektový tým, který bývá zpravidla složen ze zástupců technického úseku, kvality, nákupu, prodeje, logistiky, CAD konstrukce a zmocněnce pro životní prostředí. Účast dodavatelů v týmu by byla jistě vhodná. V této fázi však ještě často není o konkrétních dodavatelích rozhodnuto. V případě dodavatelů pohledových materiálů (např. dekorů) bývá dodavatel i konkrétní materiál zvolen zákazníkem společnosti GAB předem a zástupci projektového týmu nemají žádnou možnost zasáhnout do definování jakýchkoliv požadavků.*

Zůstává otázkou, zda je tento přístup optimální a lze ho nějakým způsobem změnit. Dodavatelé se zpravidla účastní jednání až v momentě, kdy jsou požadavky specifikovány a úkolem je pouze jejich splnění. Pokud by se podařilo zapojit dodavatelské organizace ve fázi specifikace požadavků (tzn. účast v projektovém týmu), bylo by možné očekávat jejich „nový pohled na věc“ a z toho plynoucí zajímavé názory, které by např. dříve zamezily některým pozdějším komplikacím. Na druhou stranu je tento problém limitován důvěrou v dodavatele. Některé informace dostupné členům projektových týmů mohou být velmi „citlivého“ charakteru a tudíž by zmenšovaly prostor pro pozdější vyjednávání s dodavateli.

Zlepšování spolupráce se strategickými dodavateli by mělo probíhat po celou dobu platnosti kontraktu. Slabá místa jsou vedoucími představiteli oddělení nákupu GAB viděna především ve zpětné vazbě, kdy dodavatelé nebývají informováni o drobných problémech v době jejich vzniku, ale až v momentě, kdy nabudou větších rozměrů. Hledání vhodného řešení je pak mnohem složitější.

4.1.4.2 Společné ekonomické plánování

Cílem těchto činností je vyhledávání všech reálných možností snižování neproduktivních výdajů bez negativních důsledků na jakost dodávek u dodavatele.

Nezájem o problémy dodavatele může být pro odběratele velmi nebezpečný. Naopak každé efektivní řešení v oblasti výdajů u dodavatele může mít pozitivní vliv na změny cen dodávek a tedy i snížení nákladů odběratele.

Úspěch společného ekonomického plánování vyžaduje vstřícný přístup dodavatele v tom smyslu, aby své problémy před pracovníky odběratelské organizace zbytečně nezakrýval.

Jak již bylo řečeno, veškeré aktivity vztahující se ke společnému plánování jakosti dodávek jsou v praxi téměř výjimkou. Je logické, že jen málokterá firma bude ochotna detailně seznámit odběratele se svým ekonomickým plánováním a tím transparentně zveřejnit cenovou politiku.

Ani společnost GAB nemůže příliš zasahovat do ekonomického plánování svých dodavatelů. Jediným způsobem, jak upozornit na neproduktivní náklady u dodavatele, může být provedení externího procesního auditu zaměstnanci GAB. Z výsledku auditu je pravděpodobně možné vyvodit závěry o neefektivnosti některých činností a dodavatele na zjištěný stav upozornit. Přesto lze očekávat, že se každý dodavatel pokusí informace o své finanční situaci maximálně zastříit.

4.1.4.3 Společné technologické plánování

Společné technologické plánování obnáší vyřešení možných problémů dodavatele spojených s konstrukční a technologickou přípravou realizace dodávky. V praxi může společné technologické plánování zahrnovat např. procesy:

- navrhování programu zabezpečování spolehlivosti dodávaných komponentů,
- příprava kontrolních plánů pro dodavatele,
- definování speciálních povinností dodavatele (např. hygienické požadavky, předložení výsledků FMEA),
- standardizace a unifikace metod ověřování shody,
- návrh způsobů ochrany dodávek před znehodnocením při přepravě atd.

Vhodným motivačním nástrojem ke společnému technologickému plánování mohou být např. postupy přezkoumání návrhu.

Dodavatelům výrobních strojů, nástrojů a materiálů jsou technickým úsekem detailně specifikovány veškeré konstrukční požadavky. Ovšem vlastní technologická příprava výroby leží pouze na bedrech dodavatelské firmy. Společné přezkoumání návrhu a vývoje výroby dodávaného produktu není společností GAB uplatňováno.

4.1.4.4 Společné manažerské plánování

Společné manažerské plánování má za cíl podporovat dosažení cílů společného plánování v předchozích oblastech a zabezpečit realizaci určitých opatření v rámci řídicích procesů. Pozornost by zde měla být věnována zejména:

- rozdělení odpovědností mezi odběratele a dodavatele,
- návrhu způsobů dokumentování výsledků a sdílení informací,
- spolupráci při budování systému jakosti u dodavatele,
- vysílání delegátů odběratele k dodavateli,
- formování tzv. souběžných komunikačních kanálů, kdy mezi sebou nekomunikují výhradně zástupci prodeje dodavatele a pracovníci nákupu odběratele, ale např. i technologové obou partnerů apod.

Je možné říci, že některé výše uvedené činnosti jsou ve firmě GAB částečně realizovány (např. návštěvy zástupců odběratele u dodavatele nebo tvorba souběžných komunikačních kanálů). Z celkového pohledu však ani tento způsob společného plánování není příliš využíván. Nejjednodušším zdůvodněním absence společného manažerského plánování může být vzájemná nedůvěra a neustálá časová tíseň panující nejen v automobilovém průmyslu.

4.1.5 Ověřování shody dodávek

Procesy ověřování shody dodávek s požadavky na jakost jsou klasickými procesy, které mají nejčastěji podobu vstupní kontroly u odběratele. Jejich smysl je zřejmý. Mají zajistit včasnou filtraci neshod v dodávkách před jejich zpracováním.

Přesto je nezbytné konstatovat, že i zde lze najít různé možnosti organizace a provádění podobných kontrolních operací. Velmi výstižně jsou různé varianty ověřování shody dodávek charakterizovány v následující tabulce, kterou navrhl Ishikawa.

Varianta číslo	Dodavatel	Odběratel	Míra prevence vůči neshodám
1	Bez výstupní kontroly	Přijímá vše, stoprocentní kontrola až ve výrobě	Žádná
2	Bez motivace k zabezpečování jakosti	Stoprocentní kontrola na vstupu	Minimální
3	Stoprocentní kontrola na výstupu	Stoprocentní kontrola na vstupu	Malá
4	Stoprocentní kontrola na výstupu	Výběrová kontrola na vstupu	Střední
5	Stoprocentní kontrola ve výrobě, výběrová na výstupu	Výběrová kontrola na vstupu	Střední
6	SPC ve výrobě, výběrová kontrola na výstupu	Namátková kontrola na vstupu	Vysoká
7	SPC ve výrobě, namátková kontrola na výstupu	Namátková kontrola na vstupu	Velmi vysoká
8	Vysoká způsobilost procesů umožňuje zrušit výstupní kontrolu	Akceptovaná kontrola	Maximální

Zdroj: Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management (viz Seznam literatury)

Tab. č. 4 – Varianty ověřování shody dodávek

Pravděpodobně se dnes už ani v ČR nenajdou firmy s variantami 1 a 2. Na druhé straně je zatím jen málo výrobců, kteří bez problémů zvládají statistickou regulaci procesů v rozsahu umožňujícím

aplikovat varianty 6 až 8. Nejvyšší varianta navíc představuje zatím vrcholné stadium partnerských vztahů s dodavateli. V důsledku vysoké způsobilosti procesů rozsah neshod v dodávkách klesá na tak nízkou úroveň, že se odběratel může plně spolehnout na výsledky občasných auditů jakosti u dodavatele a akceptovat výsledky předkládané dodavatelem. V Japonsku přešlo v roce 1991 na systém akceptované kontroly asi 1600 firem.

Česká realita vede ke konstatování, že s ohledem na náklady, kapacitní možnosti, úroveň technologií a další aspekty se jeví jako nejvhodnější forma ověřování shody dodávek jedna z forem výběrové kontroly, tzv. statistická přejímka.

Dodavatelé společnosti GAB jsou smluvně zavázáni dodávat výrobky požadované jakosti. Není však striktně vymezeno, jaký způsob výstupní kontroly je nezbytné pro odkontrolování slíbené jakosti použít. Kontrola jakosti u dodavatelů je tak prováděna mnoha odlišnými způsoby. Proto není možné určit, která varianta ověřování shody dodávek je aplikována v případě analyzované firmy.

Ve společnosti GAB je prováděna vstupní kontrola následujícími způsoby:

- *materiály jsou uvolňovány na základě atestu,*
- *materiály podléhají vstupní kontrole.*

Bližší seznámení s průběhem ověřování jakosti dodávaných materiálů bude uvedeno v rámci kapitoly analyzující vstupní kontrolu ve společnosti GAB. Přesto již nyní je vhodné uvést, že u několika materiálů je prováděna výběrová kontrola pomocí statistické přejímky srovnáním podle normy ČSN EN 2859-1.

4.1.6 Průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů

Kromě jednorázového hodnocení schopnosti dodavatele před uzavřením smlouvy o dodávkách by měli odběratelé dbát i na opakované hodnocení způsobilosti dodavatelů, které je typickou součástí spolupráce obchodních partnerů v průběhu plnění kontraktu. Účelem podobných aktivit dodavatelského ratingu je:

- poskytnout dodavateli objektivní a kvantifikovatelné údaje o jeho momentálních schopnostech vyhovět všem sjednaným požadavkům,
- inspirovat dodavatele k procesům zlepšování tím, že se identifikují nové problémové oblasti,

- minimalizovat riziko unáhleného rozhodnutí o ukončení spolupráce s některým z dodavatelů na základě jeho náhodného selhání,
- vytvořit si dostatečnou databázi k rozhodování o budoucí spolupráci s daným dodavatelem.

K průběžnému hodnocení způsobilosti dodavatelů by měly být používány co nejjednodušší, rychlé a přesto objektivní postupy tak, aby znamenaly minimum dalších nákladů, využívaly v hojné míře informací o výsledcích ověřování shody dodávek (např. výsledky statistických přejímek) a daly se aplikovat vždy, kdykoli to odběratel uzná za vhodné. V praxi existuje mnoho způsobů průběžného hodnocení způsobilosti dodavatelů a při jejich volbě záleží pouze na odběrateli, která metoda nejlépe vyhovuje jeho specifickým požadavkům.

Průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů základního materiálu je prováděno oddělením nákupu v systému SAP. Základem pro hodnocení jsou bodové srážky (tzv. demerity) vyplývající z kvalitativních a logistických reklamací. Konkrétní postup hodnocení dodavatelů bude vysvětlen v kapitole věnované procesu nakupování.

4.1.7 Motivace dodavatelů

Zájem odběratele o vlastní dodavatele by se měl projevovat i ve sféře motivace. Hmotné i nehmotné stimuly uplatňované vhodným způsobem by měly vytvářet účinný tlak na dodavatele a burcovat je k co nejlepším výkonům.

V nasyceném tržním prostředí je bezesporu nejučinnějším hmotným stimulem dodavatelů uplatňování strategie dodavatelského vějíře. Dodavatel, který díky neuspokojivým výsledkům vypadne z řetězce dodávek, velmi rychle registruje ekonomické problémy. Není vhodné se však spoléhat pouze na roli trhu.

Prozatím málo využívaným ekonomickým stimulem dodavatelů je možnost korekce výšky cen dodávek v závislosti na úrovni jejich jakosti. Určitou formou motivace je i záruka ekonomické stability odvozená od uzavření dlouhodobých kontraktů s dodavateli. Tyto přístupy k motivaci ovšem obvykle nefungují ve vztazích s monopolními dodavateli. Ani ti už by ale v současném světě neustále se propojujících trhů neměli přehlížet požadavky svých

zákazníků. Kdo je dnes na určitém trhu v postavení monopolu, může být zítra nahrazen novou neznámou konkurencí.

Užitečným postupem je také pravidelné ohlašování výsledků průběžného hodnocení všem dodavatelským organizacím. Opakovaně nepříznivé hodnocení nenechá dnes snad žádného dodavatele klidným.

Mezi další formy motivace dodavatelů uplatňované některými zahraničními firmami lze zahrnout:

- pravidelné prezentování nejúspěšnějších dodavatelů v médiích (např. v odborném tisku),
- možnost cenového zvýhodnění zaměstnanců dodavatele při koupi výrobků odběratele,
- různé alternativy preference vybraných dodavatelů,
- zjednodušené audity jakosti apod.

Jisté je, že vůči všem dodavatelům lze najít vhodnou cestu ke spolupráci a vzájemně výhodným vztahům. [1]

Otázka rozvoje dodavatelských vztahů formou motivace dodavatelů byla v minulosti firmou GAB značně opomíjena. Vedoucí pracovníci oddělení nákupu si současný neutěšený stav uvědomují a to je prvním krokem k možnému zlepšení. Považují za nezbytné zainteresovat a motivovat dodavatele tak, aby i oni cítili odpovědnost vůči zákazníkům společnosti GAB. Tímto způsobem lze velmi výrazně přispět ke zlepšování kvality dodavatelských vztahů.

Na tomto místě je dobré připomenout metodu dodavatelského vějíře, která je v některých případech společností GAB uplatňována (např. při výběru výrobce nástrojů). Tato metoda je ovšem více domcovacím prostředkem než nástrojem v pravém smyslu slova motivujícím dodavatele k lepším výsledkům.

Vhodným způsobem motivace dodavatelů může být výše uvedená cenová diferenciace podle jakosti dodávaných materiálů. Jakost dodávek lze sledovat pomocí průběžného hodnocení dodavatelů, které je možné vygenerovat v systému SAP. Opodstatněnou námitkou v případě

*aplikace této metody je neúměrné navýšení nákupních cen a tedy celkových výrobních nákladů. Je ovšem možné, že by navrhované finanční zvýhodnění přimělo dodavatele ke zvýšení způsobilosti procesů na takovou úroveň, která by dovozovala zrušit nejen výstupní kontrolu na straně dodavatelů, ale také odstranit vstupní kontrolu v GAB (viz Varianty ověřování shody dodávek). To by jistě znamenalo nemalou úsporu finančních prostředků. Metoda diferenciací cen podle jakosti dodávek není ve společnosti GAB zatím realizována, ale s jejím zavedením v budoucnu se počítá. Aplikována bude tzv. **regresní diferenciací cen**, která se vyznačuje cenovým postihem v případě neplnění stanovené jakosti dodávek.*

Formou motivace je také odstupňování délky smlouvy podle zkušeností s kvalitou dodavatele. Obvyklá doba výroby jednoho typu vozu je 5 až 6 let. Jistota dlouhodobého odbytu představuje určitě velmi lákavý motivační prostředek pro nejednu dodavatelskou organizaci. Realizace této metody je však značně problematická. Existuje zde řada monopolních dodavatelů a dodavatelů nominovaných zákazníky GAB, kteří znají svou sílu a nebudou ochotni přistoupit na nevýhodné podmínky. Praktické uplatnění metody lze vidět v její modifikované podobě. Dodavatelé jsou při bezproblémové spolupráci motivováni uzavřením nových smluv na následné projekty.

Soutěž dodavatelů v rámci celé skupiny Grupo Antolin nebo jen dodavatelů chrastavské pobočky GAB by také jistě představovala zajímavý způsob motivace. Sama společnost GAB byla několikrát oceněna koncernem VW a vždy se tato skutečnost prezentovala jako velký úspěch. Proto je oprávněné, se domnívat, že také ocenění nejlepších dodavatelů společnosti by bylo vnímáno jako prestižní záležitost. Soutěž dodavatelů bude letos ve firmě GAB uspořádána poprvé a její výsledky vyhodnoceny na dni dodavatelů.

Další uvedenou možností, jak přesvědčit dodavatele, aby zlepšili jakost dodávek, je jejich průběžné seznamování s výsledky hodnocení všech dodavatelských firem. Žádný dodavatel totiž jistě nemá zájem o negativní reklamu, která by plynula ze špatného hodnocení společnosti. Užití této formy je opět velice diskutabilní. Na jedné straně by veřejná prezentace dosažených výsledků všech dodavatelů mohla přimět „špatné“ dodavatele k nápravě, na straně druhé si společnost GAB nemůže zveřejnění takto choulostivých informací dovolit.

Nejvíce komplikovaná práce v případě zlepšování dodavatelských vztahů motivací je se

skupinami dodavatelů nominovanými zákazníky GAB a monopolními dodavateli. Vhodným řešením je intenzivní spolupráce např. formou včasného zapojení dodavatelů do připravovaných projektů, kde mají možnost svými názory významně ovlivnit průběh celého projektu. Tím dojde k jejich „hlubšímu vtažení do problematiky“ a posílení vzájemných vazeb. Nominované dodavatele je také možné v případě velmi závažných problémů „motivovat“ výstrahou o stížnosti u daného zákazníka GAB.

5. Analýza dodavatelských procesů ve společnosti Grupo Antolin

Bohemia

Jak již bylo řečeno, ve společnosti GAB je uplatňován procesní přístup řízení, který umožňuje efektivně provádět mnoho vzájemně propojených činností. Proto také, pokud má být součástí práce analýza a následné návrhy zlepšování dodavatelských vztahů, bude vhodné kopírovat rozvržení jednotlivých činností dle zmiňovaného schématu procesů.

Nejprve bude průběh procesů souvisejících s dodavatelskými vztahy zevrubně charakterizován a případně doplněn teoretickými poznatky, poté budou stručně popsána možná slabá místa procesů na základě vlastního pozorování.

5.1 Vymezení zkoumaných dodavatelských procesů

Základní činností každého podniku je přeměna vstupů na výstupy, tudíž každý proces v podniku, má-li přidávat hodnotu, by měl být svým způsobem propojen se stranou dodavatelských, resp. odběratelských vztahů. Proto je vcelku obtížné přesně vymezit, které procesy do analýzy dodavatelských vztahů zahrnout. V žádném případě není možné v rámci této práce zkoumat všechny procesy, které s oblastí dodavatelů souvisejí.

Pro analýzu byly zvoleny procesy, jejichž náplň činností je k tomu přímo předurčuje.

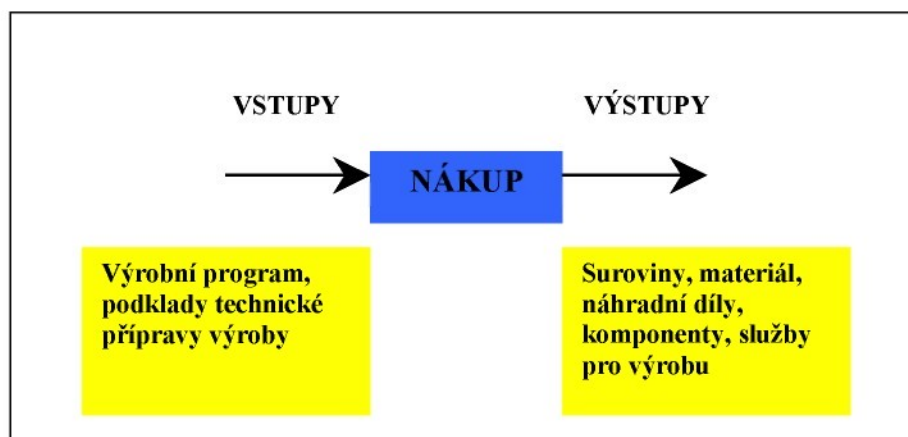
Jsou to:

- **nákup,**
- **laboratorní zkoušení (vstupní kontrola).**

5.2 Nákup

Z hlediska procesního řízení je nákup považován za základní podnikový proces. Klíčové vstupy a výstupy nákupního procesu představují skutečnosti, které uvádí schéma č. 3.

[3]



Zdroj: Časopis Logistika (viz Seznam literatury)

Schéma. č. 3 – Klíčové vstupy a výstupy procesu nákup leden 04)

5.2.1 Strategická úloha nákupu, nákupní činnosti a vymezení oblastí spolupráce

Strategickou úlohou nákupu je výkon činností souvisejících se získáváním zdrojů takovým způsobem, který podporuje celkové cíle podniku. Funkce nákupu může v mnoha směrech přispívat ke strategickému úspěchu podniku, neboť jejím klíčovým rysem je to, že je jednou z funkcí, která přesahuje hranice daného podniku.

[4]

Významné postavení procesu nákup ve společnosti GAB signalizuje již to, že byl zařazen mezi procesy hlavní. Garantem procesu je vedoucí nákupu. Z procesní mapy je možné získat velmi zajímavé údaje. Nákup bezprostředně souvisí a spolupracuje s následujícími oblastmi a útvary:

- laboratoří (spolupráce v oblasti reklamačního řízení, vzorkování a certifikace dodavatelů),
- vývojem (spolupráce v oblasti nových projektů),
- výdejnou (spolupráce v oblasti náhradních dílů, pracovních a ochranných pomůcek),
- údržbou (spolupráce v oblasti oprav),

- *prodejem (spolupráce v oblasti cenové politiky – ceny nakupovaných materiálů a dílů),*
- *technickou podporou (spolupráce v oblasti nových projektů – zkoušky nových materiálů),*
- *skladem základního materiálu (spolupráce v oblasti balicích předpisů, předávání informací o nestandardních dodávkách),*
- *dodavateli (spolupráce v oblasti výběrových řízení, uzavírání rámcových smluv, certifikace dodavatelů, vzorkování atd.),*
- *zmocněncem pro životní prostředí (spolupráce v oblasti nákupu chemických látek a přípravků, bezpečnostních listů),*
- *JIT sklady,*
- *systémem SAP (aktualizace rámcových smluv, kontaktní údaje dodavatelů, dodací a platební podmínky),*
- *centrálním nákupem a zbytkem skupiny Grupo Antolin (spolupráce v oblasti centrálně řízených materiálů),*
- *plánováním výroby (spolupráce v oblasti vzorkování, výroby prototypů atd.).*

Efektivnost procesu je zkoumána jednou měsíčně v systému SAP. Ukazatelem je zvyšování cen nakupovaných vstupů. Proces je považován za efektivní, pokud nedojde k navýšení nákupních cen o více než 1,5 % ročně. Kritickým místem procesu vyplývajícím z procesní mapy je výrazné zvýšení cen vstupních surovin dodavatelů společnosti GAB. Navrženými možnostmi pro zlepšování je optimalizace vstupních procesů dodavatelů a optimalizace vstupních materiálů ve výrobním procesu. Tím se rozumí pomoc klíčovým dodavatelům ze strany pracovníků nákupu GAB ve vyhledávání vhodnějších dodavatelů vstupních surovin a posílení spolupráce s technickým úsekem firmy GAB.

Veškeré činnosti, které spadají do procesu nákup, jsou zajišťovány stejnojmenným úsekem. V chrastavském závodě jsou v nákupním oddělení zaměstnáni 3 lidé včetně ředitele nákupu, který zodpovídá také za nákupní úseky v Turnově a Bratislavě.

Jak vyplývá z procesní mapy, mezi hlavní činnosti nákupního úseku je možné zahrnout:

- *výběr dodavatelů pro zajištění výrobních i nevýrobních materiálů, strojů, nástrojů a služeb - při náběhu nových projektů a změnách dodavatelů v průběhu projektů,*

- *uzavírání a následné změny dodavatelsko - odběratelských smluv (rámcové smlouvy),*
- *průběžné hodnocení dodavatelů výrobního materiálu,*
- *komunikaci s dodavateli, centrálním nákupem a ostatními útvary GAB,*
- *externí audity u dodavatelů (ve spolupráci s úsekem kvality),*
- *aktualizaci dat o dodavatelích v systému SAP,*
- *pořizování vzorků a nakupování ostatního materiálu a služeb,*
- *evidenci certifikátů jakosti dodavatelů atd.*

5.2.2 Proces výběru a hodnocení dodavatelů – teoretická východiska

Nákupní proces lze rozdělit na 5 fází, při kterých dochází k řízení dodavatelských vztahů. Proces postupuje od zjištění potřeby provést určitý nákup přes identifikaci potenciálních dodavatelů, výběr dodavatele, navázání vztahu až po průběžné hodnocení a následnou kontrolu.

I. Přípravná fáze:

- A. vznik potřeby koupě určitého produktu,
- B. vytvoření týmu (v případě potřeby),

II. Identifikace potenciálních dodavatelů:

- A. stanovení kritérií výběru,
- B. identifikace potenciálních dodavatelů,

III. Prozkoumání a výběr dodavatelů:

- A. kontaktování potenciálních dodavatelů,
- B. ohodnocení dodavatelů,
- C. volba,

IV. Navázání vztahu:

- A. dokumentování původních očekávání a kontaktů,
- B. intenzivní práce s dodavatelem,
- C. poskytování rychlé zpětné vazby,

V. Ohodnocení vztahu:

- A. pokračování na současné úrovni,
- B. rozšíření/budování vztahu,
- C. omezení/zrušení vztahu.

Nejvýznamnější fáze (výběr a hodnocení dodavatelů) jsou v následující části popsány podrobněji.

5.2.2.1 Výběr dodavatelů

V rámci procesu nákupu je pravděpodobně nejdůležitější činností výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál nebo službu poskytnout z hlediska podniku co nejvýhodněji (cena, kvalita, servis). [4]

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat výrobek v souladu se stanovenými požadavky. Musí být definována kritéria pro jejich volbu a pravidelné hodnocení. Výsledky hodnocení a následná opatření je nutné zaznamenat. [2]

Největší vliv na kvalitu výběrového rozhodování má volba správných kritérií, podle kterých je možné jednotlivé dodavatele porovnat. Jako kritéria se nejčastěji volí cena, kvalita, dodací lhůta a spolehlivost dodávek. V případě nákupu významných materiálů či rozsáhlejších objemů je nutné přihlížet k informacím o dodacích podmínkách a kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografické vzdálenosti atd. Není příliš dobré rozhodovat se monokriteriálně, např. podle ceny jedné dodávky. Míra, s jakou jednotliví porovnávání dodavatelé vyhovují stanoveným kritériím, se ve většině případů posuzuje pomocí bodového hodnocení.

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5% pod průměrnou cenou	Až do 5% pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 2 dny nebo předstih více než 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného mn.	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného mn.	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění dodacího množství

Zdroj: Logistický management (viz Seznam literatury)

Tab. č. 5 - Příklad bodového hodnocení dodavatelů

Pro každé kritérium se určí váha vyjadřující jeho důležitost vůči ostatním kritériím. Pořadí výhodnosti dodavatelů je dáno celkovým součtem součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria. Takto uspořádaným tabulkovým přehledům se říká scoring-model. [5]

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	X	Y	Z
A. JAKOST			
Váha 45			
počet bezchybných z celkových 30 dodávek	22,00	25,00	18,00
podíl v %	73,30	83,30	60,00
podíl x váha			
BODY	33,00	37,50	27,00
B. CENA			
Váha 30			
průměrná cena za posledních 30 dodávek v Kč	160,00	180,00	100,00
reciproční index	62,50	55,50	100,00
index x váha			
BODY	18,80	16,70	30,00
C. SPOLEHLIVOST			
Váha 25			
Celkové překročení dodacích lhůt za posledních 30 dodávek ve dnech	190,00	105,0	160,00
reciproční index	55,30	100,0	65,60
index x váha			
BODY	13,80	25,00	16,40
CELKOVÉ HODNOCENÍ	65,60	79,20	73,40

Zdroj: Logistický management (viz Seznam literatury)

Tab.č. 6 - Příklad scoring modelu pro hodnocení dodavatelů

5.2.2.2 Průběžné hodnocení dodavatelů

Součástí správné nákupní strategie je trvalé sledování dodavatelů a jejich vyhodnocování. V žádném případě nestačí konstatování toho, že je dodavatelská organizace schopna dodat požadovanou kvalitu materiálu. Musí být garantováno její dlouhodobé zajištění. Proto je vhodné u skupiny významných dodavatelů trvale sledovat:

- finanční zdraví dodavatele, jak se vyvíjí jeho prodej, kdo jsou jeho hlavní zákazníci, jaké jsou jeho výkazy hospodaření;
- perspektivnost dodavatele, kolik má pracovníků ve vývoji, jaká je úroveň tvůrčí práce v organizaci;
- jeho výrobní schopnosti, kolik má výrobních jednotek, jaká je úroveň řízení výroby;
- jeho dodavatelské výkony, jak je schopen dodržovat dodací cykly, dohodnutá množství a kvalitu;

- jeho výrobní sortiment, který je schopen nabízet, balení výrobků, úroveň paletizace, kontejnerizace dodávek;
- cenový vývoj, jeho trendy v cenové politice, vývoj nákladů;
- schopnost akceptovat moderní trendy v řízení výroby.

[6]

Pro hodnocení dodavatelů je možné použít celou řadu hodnotících systémů a metod. Neexistuje „nejlepší“ metoda nebo přístup, které by se hodily pro všechny organizace. Velmi důležité však je, aby podnik vždy používal **konzistentní metody**, které zvýší objektivnost procesu hodnocení.

Nejprve je nutné sestavit seznam všech potenciálních dodavatelů pro položky, které se nakupují. Dalším krokem je vytvoření seznamu kritérií a jejich důležitosti (vah), pomocí kterých budou dodavatelé hodnoceni. Tato kritéria by měla doplnit již dříve použitá kritéria při výběru dodavatelů. Jakmile jsou seznamy sestaveny, je nutno ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů. V dalším kroku se u každého kritéria a dodavatele vypočte složené (vážené) ohodnocení. Součtem složených hodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové hodnocení dodavatele, které je již možné porovnat s jinými.

[4]

5.2.3 Postup výběru a pravidelného hodnocení dodavatelů společnosti Grupo Antolin Bohemia

Ve společnosti GAB se nakupované vstupy člení do několika základních skupin:

- **Výrobní materiál:**
 - základní materiál,
 - vzorky,
 - pomocný výrobní materiál,
 - pomocný materiál pro údržbu,
 - pomocný materiál pro logistiku,
 - náhradní díly,
- **Ostatní materiál:**
 - kancelářské potřeby,
 - nábytek,
 - zařízení budov,
 - ostatní drobný materiál,

- **Leasing majetku,**
- **Investice,**
- **Služby:**
 - pravidelné a významné,
 - nepravidelné a drobné,
 - nevyhraněné.

Postup výběru a hodnocení dodavatelů bude nyní vysvětlen na skupinách dodavatelů výrobních materiálů a dodavatelů ostatních materiálů a služeb. Používané základní výrobní materiály jsou uvedeny v kapitole charakterizující výrobní program firmy. Mezi ostatní materiály a služby je možné zařadit např.:

- měřidla a externí měrové služby,
- náhradní díly do výrobních prostředků,
- údržba strojního zařízení,
- zkoušky,
- školení,
- nářadí a stroje,
- výkresová dokumentace, normy,
- výpočetní technika, software,
- kancelářské potřeby,
- doprava a logistické služby,
- likvidace odpadů.

Dále je důležité zmínit, že jsou dodavatelé rozděleni do skupin (tzv. **rodin**) podle výrobků, které dodávají. Pro názornost jsou zde některé názvy rodiny uvedeny. Jedná se např. o tkaniny, netkané textilie, krepový papír, molitan, textilní vlákna, termoplasty, lepidla, komponenty pro výrobu PUR pěny, podložky, vstřikovaný plast a mnohé další. Lze říci, že právě dodavatelé tkanin (dekorů) jsou považováni za **strategické dodavatele** společnosti GAB. Toto významné postavení náleží dodavatelům tkanin nejen díky největšímu objemu dodávaných materiálů, ale také z důvodu jejich velmi obtížné nahraditelnosti. Často se jedná o dodavatele nominované zákazníkem GAB a dekory, které produkují, není jiný dodavatel schopen v požadované kvalitě nabídnout.

5.2.3.1 Výběr a průběžné hodnocení dodavatelů výrobních materiálů

Nákup výrobního materiálu je pro podnik jednou z nejvýznamnějších nákladových položek. Proto je samozřejmé, že i procesu výběru a hodnocení jeho dodavatelů je věnována větší pozornost, než je tomu u dodavatelů ostatních vstupů.

5.2.3.1.1 Výběr dodavatelů výrobního materiálu

Proces výběru dodavatele výrobního materiálu začíná v technickém úseku společnosti. Pouze ten je podle vnitřních předpisů firmy oprávněn předložit vedoucí nákupu požadavek na výběr nového dodavatele výrobního materiálu.

Je nezbytné odlišit několik možných variant výběru dodavatele výrobního materiálu. Jak již bylo řečeno, firma GAB je součástí španělské nadnárodní společnosti Grupo Antolin, která má své pobočky s podobným výrobním programem umístěny po celém světě. Z tohoto důvodu dospělo vedení společnosti k názoru, že bude ekonomicky výhodnější nakupovat některé výrobní materiály centrálně pro všechny světové pobočky. Proto je nezbytné výrobní materiál rozlišit na centrálně a lokálně řízený. Existuje zde však ještě třetí možnost „výběru“. Dodavatel výrobního materiálu může být přímo určen zákazníkem GAB, což je především případ pohledových materiálů, kdy je výběr ovlivněn designérem příslušného zákazníka.

5.2.3.1.1.1 Centrálně řízený materiál

V případě, že se jedná o centrálně řízený materiál (např. dekory), vedoucí nákupu zašle poptávkový formulář centrálnímu nákupu do Španělska. V tomto formuláři je upřesněn typ materiálu, jeho předpokládaná roční spotřeba, způsob balení, velikost dodávek apod. Centrální nákup zvolí vhodného dodavatele a odešle GAB tzv. autorizaci k nákupu, která obsahuje bližší informace o dodavateli, sjednanou cenu, dodací a platební podmínky, dobu platnosti smlouvy a jiná zvláštní ujednání. O výběru nového dodavatele jsou informováni disponenti logistiky, sklad výrobního materiálu a účtárna.

5.2.3.1.1.2 Lokálně řízený materiál

Jedná-li se o materiál řízený lokálně, pošle vedoucí nákupu poptávkový formulář možným dodavatelům včetně veškeré specifikace a termínu pro odpověď. Ve své odpovědi je dodavatel povinen uvést spolu s ostatními údaji informaci o svém systému jakosti a

certifikátech z oblasti životního prostředí. V případě, že je certifikován, přiloží k odpovědi kopii certifikátu a nákup ho zaregistruje jako potenciálního dodavatele. Pokud firma certifikaci nemá, předloží buď výsledky auditu svého zákazníka z automobilového průmyslu s hodnocením minimálně B, nebo u něj zástupci úseků kvality a nákupu GAB provedou externí procesní audit. Aby mohl být zařazen mezi potenciální dodavatele, musí získat minimálně ohodnocení B. Jestliže firma toto ohodnocení nezíská, má ještě možnost předložit plán nápravných opatření. Plnění plánu ověřuje vedoucí nákupu při tzv. kontrolním dni.

Následný výběr konečného dodavatele výrobního materiálu není ve společnosti GAB nijak standardizován. Ředitel nákupu spolu s vedoucí nákupu posoudí jednotlivé nabídky podle ceny, dodacích podmínek a získaných referencí. Podle svého uvážení zvolí dodavatele a oznámí mu výsledek výběru. Dále probíhá proces vzorkování. Potom vedoucí nákupu vytvoří v systému SAP novou rámcovou smlouvu (= otevřenou objednávku) obsahující mimo jiné číslo SAP nakupovaného materiálu, cenu, dodací podmínky, kontaktní osobu, předpokládaný roční odběr, platební podmínky a období platnosti smlouvy. Rámcovou smlouvu zašle dodavateli k podpisu spolu s dokumentem PRŮVODCE DODAVATELE (GP-01). Tento dokument shrnuje a standardizuje veškeré požadavky kladené na dodavatele společnosti Grupo Antolin.

5.2.3.1.1.3 Dodavatel nominovaný zákazníkem GAB

V případě, že je dodavatel zvolen zákazníkem, zašle nákupu GAB pouze kopii rozhodnutí o jeho výběru. Dále probíhá proces vzorkování, podpisu rámcové smlouvy a podmínek GP-01 stejně jako u lokálně řízeného materiálu.

5.2.3.1.2 Průběžné hodnocení dodavatele výrobního materiálu

Každý dodavatel výrobního materiálu má uzavřenu rámcovou smlouvu v systému SAP. Hodnocení dodavatele je závislé na plnění či neplnění nasmlouvaného plánu dodávek, který je tvořen na základě této smlouvy. Podkladem pro hodnocení dodavatele jsou bodové srážky (demerity) vyplývající z **kvalitativních a logistických reklamací**. Reklamační protokoly částečně plní funkci zpětné vazby, která je nezbytnou součástí dlouhodobých dodavatelských vztahů.

Podle převzatých španělských předpisů musí nákup sledovat tyto tři ukazatele:

- I. Index služeb = IS,**
- II. Index výrobku = IP a**
- III. Index kvality dodavatele = ICP.**

IS; hodnocení nekvalitní služby dodavatele

Na základě logistických reklamací jsou dodavateli podle následující tabulky udělovány bodové srážky. Index služeb dodavatele se stanoví jako součet bodových srážek za služby a je jednou měsíčně zpracováván oddělením nákupu.

OZNAČENÍ	PŘÍČINA	BODOVÁ SRÁŽKA
AE	Dodávka mimo dodací lhůtu bez negativních následků pro výrobu	5
BE	Dodané množství různé od objednávky s negativními následky pro výrobu	30
CE	Dodávka mimo dodací lhůtu bez negativních následků pro výrobu zákazníka	40
DE	Dodané množství různé od objednávky bez negativních následků ve výrobě	5
EE	Dodané množství různé od objednávky s následky pro výrobu	30
FE	Dodané množství různé od objednávky s negativními následky pro výrobu zákazníka	40

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 7 – Bodové srážky podle logistických reklamací

IP; hodnocení nekvalitního výrobku

Dodavateli jsou udělovány bodové srážky, které vyplývají z kvalitativních reklamací. Index výrobku se stanoví jako součet bodových srážek za nekvalitu výrobku a je opět jednou měsíčně zpracováván oddělením nákupu.

OZNAČENÍ	PŘÍČINA	BODOVÁ SRÁŽKA
AP	Schválení odchylky na žádost dodavatele	0
BP	Schválení odchylky bez žádosti dodavatele	5
CP	Dodávka odmítnuta částečně	15
DP	Dodávka odmítnuta zcela	30
EP	Reklamace odběratele bez negativních následků pro použití výrobku	30
FP	Reklamace odběratele s negativními následky pro použití výrobku	40
GP	Kritický problém zabezpečení dodávek závod/zákazník	60

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 8 – Bodové srážky podle kvalitativních reklamací

ICP = index kvality dodavatele

Index kvality dodavatele se stanoví podle následujícího výpočtu a přiložené tabulky.

$$\text{ICP} = 100 - (\text{IS} + \text{IP}) \quad (2)$$

Získané body	Klasifikace
ICP = 100	A výborný
ICP = 70 - 100 bodů	B uspokojivý
ICP menší než 70 bodů	C nedostatečný

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 9 – Index kvality dodavatele

Oddělení nákupu sestavuje jednou měsíčně celkový přehled IS, IP a ICP a vyrozumí o hodnocení příslušné dodavatele. Jednou za čtvrt roku jsou obeznámeni dodavatelé ze skupin A a B. Dodavatele skupiny C jsou s výsledky seznamováni každý měsíc. Pokud je dodavatel ohodnocen stupněm C, je povinen předložit účinné opatření k nápravě.

Někteří dodavatelé sami usilují o získání informací ohledně kvality poskytovaných služeb. Pracovníkům oddělení nákupu posílají nejrůznější formuláře, ve kterých pomocí bodového hodnocení vyjadřují svou spokojenost s kvalitou dodavatelů (viz Hodnocení spokojenosti zákazníka - Příloha č. 4).

Každý měsíc po vyhodnocení nejhorších dodavatelů (dodavatelů hodnocených stupněm C a zároveň zařazených do TOP TEN nejhorších dodavatelů podle objemu dodávek) je oddělením nákupu zahájeno intenzivní jednání týkající se nápravných opatření se třemi nejproblematictějšími dodavateli. Tato jednání si kladou za cíl dosažení úrovně A nebo B. Většinou se jedná o dodavatele dekorů, kteří mají nemalé potíže se zajišťováním stanovené jakosti dodávek a také jsou díky své velmi specifické produkci považováni za dodavatele strategické.

Ve společnosti GAB jsou dodavatelé hodnoceni nejen podle indexu kvality dodavatele (ICP). Oddělení kvality pravidelně vyhodnocuje dodavatele podle vlastního formuláře obsahujícího mimo jiné také ukazatel **PPM** (počet vadných kusů na jeden milion dodaných kusů), který na rozdíl od ICP zohledňuje podstatný faktor velikosti dodávek (viz Formulář hodnocení dodavatele výrobního materiálu - viz Příloha č. 5).

$$\text{PPM} = 1\,000\,000 / (\text{počet dodaných kusů} / \text{počet nevyhovujících kusů})$$

(3)

V současné době je zvažováno monitorování **dodávkové přesnosti** (tzn. sledování, zda je materiál dodáván včas dle vystavených objednávek) a zmírnění bodového hodnocení na nula trestných bodů pro logistické reklamace (IS) v případě, že opoždění dodávky neohroží plynulost materiálového toku ve výrobě.

Velkou překážkou účinného monitorování dodavatelů je absence modulu systému SAP pro kvalitu. Tento problém je ale jen obtížně řešitelný, protože implementace dalších modulů do stávajícího systému závisí na rozhodnutí španělské centrály a ta se v současné

době snaží sjednotit všechny používané moduly systému SAP na stejnou úroveň ve všech svých světových pobočkách. Proto nemá centrála žádný zájem na „vylepšení“ systému SAP v pobočce, která je již dnes jednou z lépe vybavených.

5.2.3.2 Výběr a průběžné hodnocení dodavatelů ostatních vstupů

5.2.3.2.1 Výběr dodavatele ostatních vstupů

Prvotní výběr dodavatelů ostatních vstupů provádějí jednotlivé úseky či pracovníci společnosti podle odpovědnosti, která je stanovena vnitřními předpisy firmy GAB.

Odpovědnost úseků a jednotlivců podle druhu ostatních vstupů je následující:

- měřidla a externí měrová služba – měrový technik,
- náhradní díly – útvar údržby, technický úsek,
- údržba strojního zařízení – útvar údržby, technický úsek,
- zkoušky – úsek kvality, technický úsek,
- doprava – úsek logistiky a nákupu,
- školení – personální úsek,
- nářadí a stroje – útvar údržby, výrobní úsek, technický úsek, úsek nákupu,
- výkresová dokumentace, normy – technický úsek,
- kancelářské potřeby – sekretářka generálního ředitele,
- výpočetní technika, software – informatika.

Jednotlivé úseky či odpovědní pracovníci posuzují dodavatele na základě referencí od ostatních organizací, resp. na základě zaslaných nabídek od příslušných firem. Pokud je to možné, pro každý výběr by měly být shromážděny alespoň tři nabídky. Tento postup je uplatňován především při pořizování investic (např. stroje, zařízení pro výrobu, výpočetní technika).

Prvotní posouzení dodavatelů provádí příslušný pracovník na základě výše zmíněných podkladů. Stěžejními kritérii pro výběr dodavatele ostatních vstupů jsou obvykle:

- cena,
- schopnost dodavatele poskytovat další související služby a
- vzdálenost dodavatele od sídla společnosti.

Proběhne-li proces prvotního hodnocení, předá odpovědný pracovník oddělení nákupu seznam možných dodavatelů spolu se žádostí o povolení nákupu. Tato žádost musí být opatřena podpisem příslušného odborného ředitele. Z možných návrhů je nákupem vybrán konečný dodavatel. Poté musí být žádost o povolení nákupu schválena a podepsána ředitelem nákupu, který ji předá pracovníkům nákupu k vyřízení.

5.2.3.2.2 Průběžné hodnocení dodavatele ostatních vstupů

Interní předpisy firmy příkazují odpovědným pracovníkům či úsekům založit pro každého dodavatele kartu dodavatele ostatních vstupů, do které se mají zaznamenávat případné problémy při dodávkách. Hodnocení dodavatelů by mělo být prováděno **jednou za půl roku** podle následujících kritérií:

- jakost dodávek,
- cena a
- dodržení termínů.

Dodavatelům mají být v případě potíží zapisovány trestné body:

- **5 bodů** – nedodržení požadavku (jakost, termín, cena), které nezpůsobí opoždění navazujících činností,
- **10 bodů** – nedodržení požadavků, které má vliv na navazující termíny a činnosti a
- **15 bodů** – nedodržení požadavků, které znemožní navazující činnosti.

Dodavatel, který získá za jednu dodávku 15 bodů nebo opakovaně 10 bodů, by měl být ihned nahrazen. Dodavatele školení by měl hodnotit personální úsek podle karty hodnocení dodavatele školení.

Skutečnost ve firmě je však jiná. Dodavatelé ostatních vstupů, za které není odpovědný úsek nákupu, v průběhu roku prakticky nejsou hodnoceni. Jakési fiktivní hodnocení probíhá pouze před certifikačním auditem ve společnosti.

5.2.4 Slabá místa nákupního procesu

Kritická místa nákupního procesu v analyzované firmě byla vygenerována z informací poskytnutých vedoucími pracovníky oddělení nákupu a na základě vlastního pozorování.

Jejich podstata je zmíněna v předchozích kapitolách zaměřených na zjištění současného stavu ve společnosti GAB, proto lze na tomto místě uvést pouze jejich přehledný souhrn.

Vážným nedostatkem zkoumaného procesu je značně pasivní účast významných dodavatelů ve fázi přípravy nových projektů. Nelze ovšem jednoznačně říci, zda odpovědnost za tento stav leží na straně dodavatelských organizací nebo společnosti GAB. Situaci totiž často komplikuje skutečnost, že dodavatelé pohledových materiálů bývají nominováni zákazníky firmy GAB.

Další slabé místo je možné vidět v nepříliš těsných vazbách v rámci celého dodavatelského řetězce. Dodávky nevyhovujících výrobků jsou v jistém smyslu slova způsobeny nízkou úrovní odpovědnosti dodavatelů společnosti vůči zákazníkům firmy. Dodavatelé mají často pouze snahu prodat své výrobky „za každou cenu“ a nehlídí na fakt, že také firma GAB musí svým zákazníkům garantovat určitou úroveň zboží a služeb. Pokud by totiž dodavatelé vnímali zákazníky společnosti GAB jako své vlastní, jistě by se kvalita v dodavatelských vztazích výrazně zvýšila.

Motivace dodavatelů je jednou z oblastí, kde lze vidět obrovský potenciál pro zlepšování. Současný stav působí dojmem pasivního přístupu k motivaci a je pravděpodobně zapříčiněn značným pracovním vyčerpáním kompetentních zaměstnanců oddělení nákupu. Určitý „sebemotivující“ prvek je přesto možné v chování dodavatelů pozorovat. Podvědomě se sami snaží vyhovět požadavkům firmy, aby byli vybráni pro další spolupráci. Takovým jednáním ale jistě není dosaženo maximálního možného užitku, který může vhodně zvolená motivace přinést.

Ačkoliv je hodnocení dodavatelů výrobních materiálů prováděno pravidelně, jsou také zde určitá slabá místa. Formuláře s výsledným hodnocením, které odesílá dodavatelům oddělení nákupu, neobsahují velmi důležitý ukazatel PPM. Ten je vyhodnocován oddělením kvality a jeho výsledky jsou prezentovány na schůzkách s dodavateli. Lze proto říci, že hodnocení dodavatelů je roztržštěné, výsledky hodnocení podle ICP jsou díky absenci PPM neobjektivní a některé oblasti jsou hodnoceny duplicitně. Tato situace je do značné míry výsledkem snahy španělského vedení o centralizaci a sjednocení používaných postupů ve všech pobočkách. I když si zaměstnanci firmy GAB uvědomují význam a

nezbytnost vyhodnocování ukazatele PPM, nemají příliš mnoho způsobů, jak svůj návrh prosadit a ovlivnit tak hodnocení dodavatelů podle „španělského“ ICP.

V souvislosti s hodnocením dodavatelů výrobních materiálů je vhodné zmínit další podstatný problém, který neprospívá snaze o budování kvalitních dodavatelských vztahů. Dodavatelé zařazení podle svých výsledků do skupiny C na dosažené negativní hodnocení často nereagují a ve stanovené lhůtě nevypracují požadovaný plán nápravných opatření. Pokud tedy má mít hodnocení nějaký smysl, bylo by dobré nápravná opatření od dodavatelů účinněji vymáhat.

Nejmarkantnějším, avšak ne nejvýznamnějším kritickým bodem nákupního procesu je oblast hodnocení dodavatelů ostatních vstupů. Požadované hodnocení není až na výjimky prováděno. Odpovědnost za aktuální stav však většinou leží na pracovnících ostatních úseků, proto je nanejvýš sporné, zda zaměstnanci nákupu mají reálnou možnost tuto nepříznivou situaci ovlivnit.

5.3 Laboratorní zkoušení - vstupní kontrola

Proces laboratorního zkoušení řadíme mezi procesy podpůrné. Garantem procesu je vedoucí laboratoře. Pro potřeby této práce není nezbytně nutné detailně vysvětlovat fungování celého procesu laboratorního zkoušení. Významnou částí procesu z pohledu dodavatelských vztahů je především **vstupní kontrola**.

Jak již bylo uvedeno, vstupní kontrola je ve společnosti GAB prováděna dvojím způsobem:

- **materiály jsou uvolňovány na základě atestu** - u těchto materiálů není obvykle prováděna kontrola, materiál je minimálně jedenkrát za rok předán ke zkoušce v externí laboratoři;
- **materiály se vstupní kontrolou** - u těchto materiálů je prováděna vstupní kontrola podle kontrolního plánu sestaveného referentem reklamací na základě materiálových listů, množství prováděných zkoušek je dáno kapacitními možnostmi vstupní kontroly a laboratoře.

5.3.1 Materiály uvolňované na základě atestu

Skupinu materiálů uvolňovaných na základě atestu tvoří kapalné a sypké materiály. Tyto materiály neprocházejí vstupní kontrolou a jsou ihned po příjmu do skladu výrobního materiálu zaevidovány v systému SAP do „zóny volně použitelného materiálu“. Uvolnění do výroby je ve skladu provedeno nalepením etikety s průvodkou. Zároveň jsou vstupní kontrole předány k přezkoumání a archivaci dodací listy a osvědčení o kvalitě. Platné atesty či osvědčení o kvalitě dodávaných materiálů jsou evidovány referentem vstupní kontroly. V případě nesprávných údajů uvedených v atestu je materiál ve skladu zadržen až do doby sjednání nápravy. Ve výjimečných případech lze zadržený materiál do výroby uvolnit, musí však být předem provedena zkouška jeho zpracovatelnosti.

5.3.2 Materiály podléhající vstupní kontrole

Ve společnosti GAB je aplikován systém výběrové vstupní kontroly. Kontrola materiálu je prováděna referentem vstupní kontroly po obdržení dodacího listu a příjemky materiálu ze skladu výrobního materiálu. Kontrola probíhá podle kontrolního plánu. Tento plán a výsledky kontroly jsou uloženy v programu Palstat.

Pokud je dodávka vyhovující, označí referent vstupní kontroly průvodku daného materiálu zelenou nálepkou (obsahující číslo příjemky a datum uvolnění materiálu). V případě, že materiál není vyhovující, vyznačí referent tuto skutečnost na obalovou jednotku červenou etiketou s nápisem ZADRŽENO KONTROLOU. Takto označené obalové jednotky jsou umístěny do prostoru pro zadržený materiál a jejich obsah nesmí být zpracován ve výrobě.

5.3.2.1 Výběr vzorků

Výběr vzorků probíhá **náhodným výběrem**. Náhodně jsou vybrány obalové jednotky pro výběr vzorku i vzorky z obalových jednotek. Počet odebraných kusů závisí na množství materiálu v dodávce:

- materiál dodávaný v kusech:
 - do 2 500 kusů - 3 kusy,
 - více než 2 500 kusů - 6 kusů,

- materiál dodávaný v rolích - vzorek v délce půl metru je odebírán půl metru od okraje jedné role z každé šarže.

5.3.2.2 Typy vstupní kontroly

Pokud je 5 po sobě jdoucích dodávek materiálu vyhovujících, dochází ke **zmírněné vstupní kontrole**. Zmírněná vstupní kontrola představuje kontrolu každé 10. dodávky podle kontrolního plánu v programu Palstat. V případě výskytu sebemenšího problému u materiálu se zmírněnou kontrolou (ve výrobě nebo při vstupní kontrole) dochází okamžitě k opětovnému přechodu na kontrolu normální.

Stoprocentní vstupní kontrola není u žádného materiálu standardně uplatňována. Aplikuje se pouze přechodně, pokud je zaznamenán výskyt závažnějších kvalitativních problémů u konkrétního typu materiálu.

V roce 2000 byla jako jeden ze způsobů vstupní kontroly zavedena **statistická přejímka**.

5.3.2.2.1 Statistická přejímka – teoretická východiska a její aplikace ve společnosti Grupo Antolin Bohemia

Pokud je to možné, vstupní kontrola dodávaných materiálů by měla být úplně odstraněna na základě zvláštních smluv o dodržování požadované jakosti s dodavateli, kteří jsou schopni zajistit vysokou způsobilost svých procesů (viz varianta č. 8; Tab. č. 4 – Varianty ověřování shody dodávek). V případě, kdy podnik může plně důvěřovat jakosti dodávek od svých dodavatelů, dochází ke značné úspoře finančních prostředků na zajišťování vstupní kontroly. Je totiž oprávněné vnímat náklady vynaložené na ověřování shody dodávek jako „plýtvání“ díky neschopnosti dodavatelů stoprocentně dostát smluveným požadavkům. Bohužel není v silách naprosté většiny dodavatelů těmto nárokům vyhovět. Proto je nejehospodárnějším způsobem ověřování jakosti dodávek metoda statistické přejímky. [7]

Statistická přejímka představuje formu **následné kontroly**. Cílem této přejímky je jednoznačné rozhodnutí, zda dodávka materiálu odpovídá stanoveným požadavkům na jakost a má být přijata. Používá se při vstupní, mezioperační a výstupní kontrole v případě, že

stoprocentní kontrola je příliš nákladná, není možné ji realizovat (např. z důvodu destrukce materiálů) a pokud náklady spojené s přijetím neshodného produktu nejsou velké. [8]

Statistická přejímka je přejímkou:

- **výběrovou**; nekontroluje se celá dávka,
- **statistickou**; je založena na principu statistické indukce,
- **objektivní**; na základě smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem jsou předem dohodnuty přejímací podmínky, za kterých budou dodávky přijaty či zamítnuty.

Výhodou tedy je, že tyto postupy pracují s předem známou účinností při nejehospodárnějším rozsahu kontroly. [1]

Statistické přejímky lze rozlišit podle několika hledisek. V závislosti na charakteru znaku jakosti, který je používán pro hodnocení dávek, dělíme statistickou přejímku na:

- **prejímku srovnáním**; znak jakosti má charakter diskretní náhodné veličiny (výrobky se pouze třídí na shodné a neshodné),
- **prejímku měřením**; znak jakosti je spojitá náhodná veličina.

Podle počtu výběrů, na jejichž základě se rozhoduje o přijetí či nepřijetí dávky, se přejímky dělí na:

- **prejímku jedním výběrem**,
- **prejímku dvojím a několikerým výběrem**,
- **prejímku postupným výběrem, tzv. sekvenční přejímku**.

Dalším hlediskem členění je způsob, jakým je nakládáno se zamítnutou dávkou. Odlišujeme:

- **prejímku nerektifikační, tzv. bezopravnou**; nepřijatá dávka se vrací dodavateli celá,
- **prejímku rektifikační, tzv. opravnou**; zamítnutá dávka se nevrací, provede se její stoprocentní kontrola (neshodné jednotky jsou vytrženy a nahrazeny shodnými).

Dle četnosti kontroly jednotlivých dávek dělíme přejímky na:

- **prejímky s kontrolou každé dávky**,
- **občasné přejímky**.

Na základě způsobu výroby a charakteru předávání hodnoceného produktu lze rozlišit:

- **přejímky izolovaných dávek,**
- **přejímky dávek jdoucích v sérii od téhož dodavatele.**

Úroveň jakosti se vyjadřuje procentem neshodných produktů nebo počtem neshod na 100 jednotek. Požadovaná úroveň jakosti se určí jako číslo AQL představující **přípustnou úroveň jakosti**, která je pro odběratele přijatelná. Dodavatel má zájem, aby dávky s úrovní jakosti nejvýše AQL byly zamítány co nejméně. Jsou-li hodnoceny **izolované dávky**, pak AQL představuje přijatelné procento neshodných jednotek nebo přijatelný počet neshod na 100 jednotek v dávce. Pokud dávky tvoří **sérii od jednoho dodavatele**, jsou vyráběny za relativně stálých podmínek a jsou předkládány ke kontrole často, pak je AQL definováno jako mezní přijatelná hodnota průměrného procenta neshodných jednotek nebo průměrného počtu neshod na 100 jednotek ve výrobním procesu, z něhož dávky pocházejí. V procesech s vysokými požadavky na jakost se úroveň jakosti vyjadřuje ukazatelem PPM (Parts per Million). [8]

Společnost GAB v rámci vstupní kontroly provádí statistickou přejímku srovnáním v souladu s ČSN EN 2859-1 (tzn. kontrolována je každá dávka). Statistická přejímka měřením není pracovníky vstupní kontroly považována za vhodnou, protože je finančně nákladnější, časově náročnější a pro posouzení reklamace u dodavatele je výhodnější pouhé porovnání nevyhovujícího kusu materiálu s referenčním vzorkem.

5.3.2.2.1.1 Kritéria statistické přejímky srovnáním

***Přejímací kritérium** (Ac = Acceptance number = přejímací číslo; nejvýše přípustný počet neshodných jednotek ve výběru) je stanoveno na 0 vadných kusů. **AQL** (Acceptable Quality Level = přípustné procento neshodných jednotek v dávce) je určeno na 1,5. **Kontrolní úroveň** je S3*

5.3.2.2.1.2 Průběh statistické přejímky srovnáním

*Referent vstupní kontroly zapíše velikost dodávky (N) do programu pro generování rozsahu výběru (n) a s jeho pomocí určí **přejímací plán** (n , A_c = jednoznačné, předem stanovené pravidlo pro rozhodování o přijetí či zamítnutí přejímané dávky). Náhodně vybere z obalových jednotek příslušný počet vzorků (n) a porovná je s referenčním vzorkem. Pokud jsou všechny vybrané kusy vyhovující, dodávka je přijata. Výsledek statistické přejímky zaznamená referent do zmiňovaného programu a uloží ho do archivu.*

5.3.3 Slabá místa vstupní kontroly

Vstupní kontrola úzce spolupracuje s oddělením nákupu společnosti (např. dodává podklady pro vyhodnocování dodavatelů dle indexu výrobku), tudíž některé problémové oblasti uvedené v analýze nákupního procesu je možné jmenovat také zde.

Palčivým problémem je absence modulu systému SAP pro kvalitu (tzn. také pro vstupní kontrolu), který by lépe vyhovoval současným požadavkům (např. zahrnutí ukazatele PPM do pravidelného hodnocení dodavatelů výrobních materiálů).

Kritickým místem vstupní kontroly je jistě dnešní podoba aplikace statistické přejímky. Tato metoda, která si klade za cíl dosažení velmi účinné a zároveň hospodárné vstupní kontroly, je použita nesystémově a zvolení dodavatelé nejsou pro její aplikaci příliš vhodní.

V souvislosti s užitím statistické přejímky je také nutné vyjádřit pochybnosti, zda je dostatečně ověřována způsobilost procesů jednotlivých dodavatelů.

6. Praktická část

6.1 Návrhy opatření ke zvýšení kvality ve zkoumaných procesech společnosti GAB

6.1.1 Zvyšování kvality nákupního procesu

Návrhy opatření vedoucí ke zvýšení kvality v procesu nákupu společnosti GAB vycházejí z analýzy slabých míst procesu uvedené v předcházející kapitole.

6.1.1.1 Aktivní zapojení dodavatelů do přípravy nových projektů

Otázka většího zapojení dodavatelů v době plánování a přípravy nových výrobků není jednoduchou záležitostí především díky nominování dodavatelů pohledových materiálů ze strany zákazníků společnosti GAB. Současný stav byl popsán v kapitole vztahující se ke společnému plánování jakosti dodávek a v části vymezující slabá místa nákupního procesu. Navrhovanou formou zlepšení je výběr klíčových dodavatelů (vyjma dodavatelů zvolených zákazníkem GAB) již ve fázi přípravy projektů a jejich přímá účast v projektových týmech. Jak již bylo řečeno, tento způsob spolupráce by velmi pravděpodobně přispěl k prevenci výskytu komplikací, které se dnes objevují až při zkušební výrobě nových produktů. Dodavatelé by také pocíťovali větší důvěru, která je pro budování kvalitních dlouhodobých dodavatelských vztahů nezbytná. Toto řešení by přimělo dodavatelské organizace k větší participaci na finančně velmi náročné oblasti vývoje, čímž by jistě došlo k nemalé úspoře prostředků. Zároveň by se posílila zpětná vazba, dodavatelé by měli možnost díky účasti v týmech zasahovat do aktuálního dění. Okamžitě by věděli o tom, zda jsou jejich opatření a návrhy účinné, a toto vše by je zavazovalo k větší odpovědnosti nejen ke společnosti GAB, ale i k jejím zákazníkům.

6.1.1.2 Posilování vazby dodavatelů na zákazníky společnosti Grupo Antolin

Bohemia, motivování dodavatelů

Způsob, jak zvyšovat pocit odpovědnosti dodavatelů společnosti vůči zákazníkům firmy GAB, vyplývá částečně z předcházejícího návrhu. Bylo by ovšem dobré, chápat tento problém poněkud komplexněji. Nejedná se pouze o technickou stránku věci, jejímž řešením je aktivní zapojení dodavatelů do projektových týmů. Cílem dodavatelů společnosti nesmí být pouze snaha dobře vyrobit své produkty. Dodavatelská organizace, pokud chce také výhodně prodat, musí usilovat o vůdčí postavení ve svém oboru. Nabídnout zákazníkům určité služby navíc (např. schopnost dodávat systémem JIT na výrobní linky tak, aby společnost GAB mohla snížit své skladové zásoby; ochota udržovat u dodavatele zásobu materiálu v takové výši, aby se omezilo skladování v GAB, kde je kritický nedostatek skladovacích ploch atd.). Dodavatel by měl vyhledávat a plnit přání svých klíčových zákazníků. Naopak úkol nákupního oddělení spočívá ve způsobu, jak přesvědčit své dodavatele, že společnost GAB tímto klíčovým zákazníkem skutečně je a má být svými dodavateli „hýčkána“. Nejlepším nástrojem je vhodně zvolená motivace dodavatelů.

Oblast motivace dodavatelů je velmi palčivým problémem společnosti GAB, který je intenzivně řešen. Došlo ke vzniku nového pracovního místa SQD (suppliers quality development = rozvoj kvality dodavatelů), do jehož kompetence otázka motivace dodavatelů jednoznačně spadá.

Jednotlivá opatření navrhovaná v rámci motivace dodavatelů jsou uvedena v předcházejícím textu, proto je na tomto místě pouze jejich stručný souhrn.

Vhodným způsobem je především **cenová diferenciace**, která nabízí široký prostor pro sankcionování nekvalitních dodavatelů a naopak možnost ocenění zvláště přínosné spolupráce s dodavateli. Představitelé nákupu společnosti uvažují pouze o zavedení **regresní diferenciace cen**, vztahující se k nevyhovující jakosti dodávaných materiálů. Toto rozhodnutí není příliš šťastné. Je sice oprávněné postihovat dodavatele v případě neplnění dohodnutých podmínek, na straně druhé by bylo vhodné motivovat dodavatele, kteří usilují o poskytování nadstandardních služeb.

Dalším návrhem motivace dodavatelů společnosti GAB je uspořádání **soutěže dodavatelů**, která by v průběhu roku hodnotila nejen jakost dodávek, ale také přínos dodavatelů v oblasti neustálého zlepšování. Tento způsob motivace najde pravděpodobně své praktické uplatnění. V letošním roce má být poprvé uskutečněn **den dodavatelů** (setkání dodavatelů), na kterém budou prezentovány a oceněny výsledky nejlepších dodavatelských organizací.

6.1.1.3 Hodnocení dodavatelů výrobních materiálů

Pravidelné hodnocení dodavatelů výrobních materiálů je prováděno pomocí **ICP**, jehož podstatou jsou bodové srážky za kvalitativní a logistické reklamace. Tento postup je jistě správný. Přesto by bylo dobré, doplnit stávající hodnocení, které je dodavatelům pravidelně odesíláno, ukazatelem **PPM** a zohlednit tento údaj v celkovém hodnocení dodavatelů (rozdělení dodavatelů do skupin A, B, C). Je totiž velmi neobjektivní, posuzovat na základě bodových srážek dodavatele s velkým objemem dodávek (např. dodavatelé dekorů) a stejným způsobem hodnotit dodavatele, jejichž objem dodávek je minimální.

Připusťme, že ukazatel PPM ve společnosti GAB vyhodnocován a sledován je. Jeho výpočet je však zdlouhavý a probíhá odděleně od pravidelného hodnocení podle ICP, který

je generován přímo ze systému SAP. Dle informací oddělení IT lze tento nesoulad vyřešit implementací nového modulu systému SAP určeného pro potřeby oddělení kvality. Proto navrhaným opatřením je implementace zmiňovaného modulu systému SAP, který by umožňoval pravidelně vyhodnocovat ukazatel PPM a zahrnul jeho vliv do stávajícího hodnocení dodavatelů.

Dalším kritickým místem v případě hodnocení dodavatelů výrobních materiálů je nedostatečná reakce ze strany dodavatelů. Dodavatelé jsou se svými výsledky pravidelně seznamováni. Pokud jsou zařazeni do skupiny C, mají povinnost vypracovat systém nápravných opatření, který zamezí recidivě negativního hodnocení. Ve skutečnosti mnozí dodavatelé tuto svou povinnost neplní a na hodnocení nijak nereagují. Tak dochází k prohlubování krize v dodavatelských vztazích. Z tohoto důvodu je velmi dobrým řešením vytvoření nové pracovní pozice v oddělení nákupu společnosti, jejíž náplní je péče o dodavatele (SQD). Dotyčný pracovník by měl nápravná opatření dodavatelů nejen shromažďovat, ale také spolu s jednotlivými dodavateli důsledně vyhodnocovat jejich účinnost.

6.1.1.4 Hodnocení dodavatelů ostatních vstupů

Dodavatelé ostatních vstupů mají být v případě potíží hodnoceni bodovými srážkami na kartě hodnocení dodavatele ostatních vstupů. Pokud dodavatel získá za jednu dodávku 15 trestných bodů, měl by být nahrazen novým dodavatelem.

Skutečnost je však odlišná. Dodavatelé ostatních vstupů nejsou pracovníky GAB vyhodnocováni. Dochází tak k porušování vnitropodnikových předpisů, které může v opravdu krajním či spíše hypotetickém případě vyústit do opětovné spolupráce s nekvalitním dodavatelem. Proto navrhaným opatřením je angažovat do hodnocení dodavatelů pracovníka na pozici SQD, který by pravidelně kontroloval záznamy v kartách dodavatelů ostatních vstupů. Popřípadě je možné zvážit, zda toto hodnocení má vůbec nějaký významný přínos a nebylo by spíše vhodné zrušit ho úplně.

6.1.2 Zvyšování kvality procesu laboratorního zkoumání (vstupní kontroly)

Navrhované opatření se vztahuje k přezkoumání aplikace statistické přejímky. Následující případová studie se pokusí odpovědět na otázku, zda je zvolená metoda a její aplikace ve společnosti GAB vhodná. Případně bude doporučeno určité nápravné opatření.

6.2 Případová studie zaměřená na zlepšení kvality procesu dodávek a dodavatelských vztahů; zvážení statistické přejímky v oblasti vstupní kontroly společnosti Grupo Antolin Bohemia

V kapitole týkající se procesu laboratorního zkoušení byl v hrubých rysech nastíněn průběh vstupní kontroly pomocí statistické přejímky, která je ve společnosti GAB realizována. Přesto je vhodné ještě jednou přehledně shrnout nejvýznamnější charakteristiky.

Firma GAB provádí statistickou přejímku **srovnáním**, kdy dochází k porovnání náhodně zvoleného výběru s referenčním vzorkem, který je k dispozici v oddělení kvality. Jde o **prejímku každé dávky v sérii od téhož dodavatele** (podle ČSN ISO 2859-1). V rámci statistické přejímky lze rozlišit 3 stupně kontroly:

- **zprísněnou,**
- **normální,**
- **zmírněnou.**

Je zvolena **speciální kontrolní úroveň S3**, která má za následek malé rozsahy výběrů a zároveň toleranci velkého rizika přijetí neshodného kusu materiálu. **AQL** (mezni úroveň přijatelného procenta neshodných kusů v dávce) je **1,5**. Hodnota AQL vyšší než 0 nesmí vést k závěru, že je možné vědomě dodávat určité množství neshodných výrobků. **Ac** (přejímací číslo; nejvýše přípustný počet neshodných jednotek ve výběru) je **0**, **Re** (zamítací číslo = nepřípustný počet neshodných jednotek ve výběru) je tedy **1**. **Přejímací plán** (předem stanovené pravidlo pro přijetí či nepřijetí dávky) obsahuje pevně stanovený rozsah výběru **n** a přesně definované přejímací kritérium **Ac** (tzn. **n, Ac = 0**).

6.2.1 Charakteristika současného stavu aplikace statistické přejímky srovnáním

Vstupní kontrola formou statistické přejímky byla ve společnosti GAB zavedena v roce 2000 pro 4 druhy materiálů dodávaných dvěma firmami. Jedná se o společnost KV FINAL a Utescheny. Prvně jmenovaná firma je dodavatelem kovových rámečků pro stropní panely, druhá společnost je významným dodavatelem v oblasti vstříkovaných plastů.

6.2.1.1 Materiály podléhající vstupní kontrole formou statistické přejímky srovnáním

Výrobkem firmy KV FINAL, který podléhá statistické přejímce, je kovový **rámeček Passat 3B0 867 599 A**. Tento produkt je tedy součástí stropního panelu pro vozy Passat B6. V roce 2004 bylo dodáno **693 000 kusů** rámečků.

Společnost Utescheny dodává zbývající produkty, jejichž shoda je ověřována pomocí statistické přejímky. Jedná se konkrétně o:

- **misku držadla 3B0 867 175 47H**; dodávky za rok 2004 činily přibližně **70 500 kusů**,
- **krytku reproduktoru 1U4 867 435A 47H**; dodávky za rok 2004 činily přibližně **50 800 kusů**,
- **přítahovač elektrický horní 1U2 867 172 47H**; dodávky za rok 2004 činily přibližně **10 900 kusů**.

Uvedené komponenty jsou používány při výrobě dveřních výplní pro starý model vozu Škoda Octavia.

6.2.2 Přednosti statistické přejímky

Proti jiným výběrovým kontrolám mají statistické přejímky tyto přednosti:

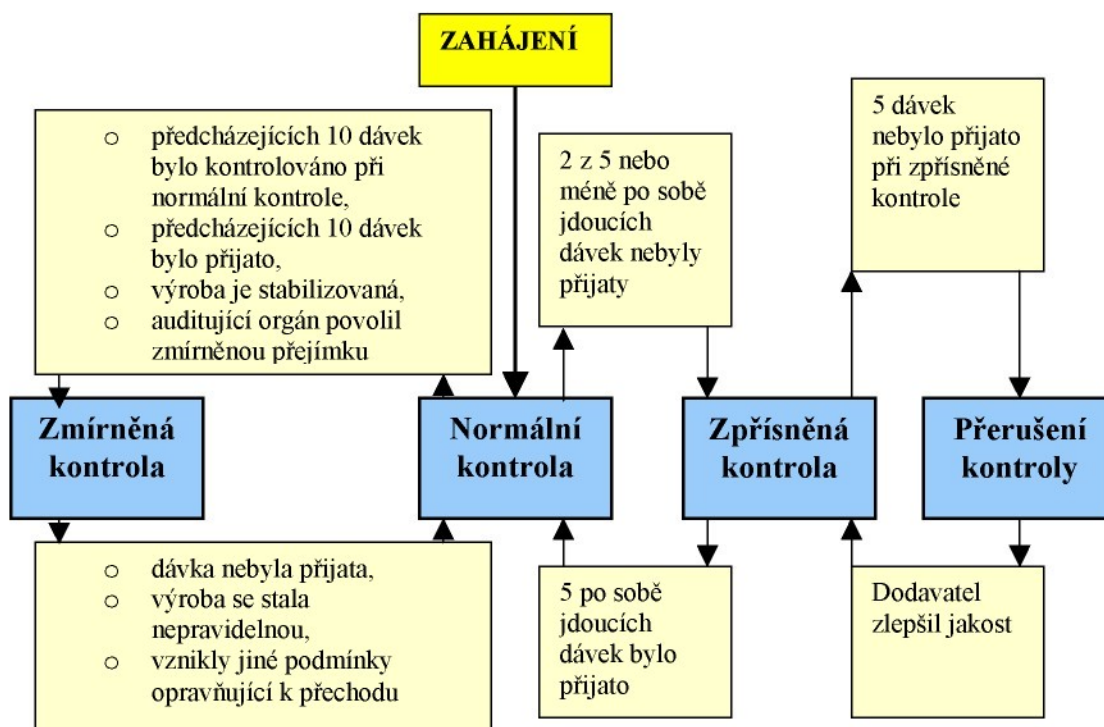
- záruky jakosti dávky včetně rizik jsou známy předem jak odběrateli, tak dodavateli;
- přejímací plány je možné určit přímo z tabulek systémů přejímacích plánů na základě volby typu přejímky a úrovně požadovaných záruk jakosti.

6.2.3 Předpoklady statistické přejímky

Předpokladem dobře fungující vstupní kontroly formou statistické přejímky je smlouva mezi dodavatelem, odběratelem a popř. také nezávislým zodpovědným orgánem (např. auditorem), která vymezuje všechny podstatné náležitosti (např. AQL, úroveň systému řízení jakosti dodavatele zajišťující vysokou stabilitu výrobního procesu, schopnost dodavatele monitorovat změny ve výrobě, které by mohly nepříznivě ovlivnit jakost dodávaných výrobků).

6.2.4 Přejímová pravidla v případě aplikace statistické přejímky podle normy ČSN ISO 2859-1

Jak již bylo řečeno, v průběhu realizace statistické přejímky podle ČSN ISO 2859-1 je možné provádět kontrolu **zpřísněnou, normální nebo zmírněnou**. Schéma č. 4 přehledně popisuje přechodová pravidla mezi jednotlivými typy kontrol.



Zdroj: Přednášky Řízení jakosti (viz Seznam literatury)

Schéma č. 4 – Přejímová pravidla statistické přejímky podle normy ČSN ISO 2859-1

6.2.5 Hodnocení aplikace statistické přejímky srovnáním

Jedním z předpokladů výběru dodavatelů vhodných pro realizaci statistické přejímky je dlouhodobé **zajištění stabilní jakosti dodávaných produktů**, aby bylo možné za použití statistických metod jednoznačně rozhodnout o přijetí či nepřijetí jednotlivých dávek. Dále by bylo vhodné zvolit takové dodavatele a materiály, jejichž dodávky jsou velmi časté a objemné. Vysoký objem a frekvence dodávek nejsou nezbytnou podmínkou, avšak v případě očekávaného přechodu od normální kontroly každé dávky ke kontrole zmírněné nebo k občasné přejímce (podle ČSN ISO 2859-3) lze vidět ve výběru takových materiálů nespornou časovou, ale také finanční úsporu. V neposlední řadě by zvolená množina dodavatelů měla představovat určitou výrobovou skupinu (rodinu), aby bylo možné pokládat aplikaci statistické přejímky za **systémové opatření** a nejen za jakýsi pokus.

Výše uvedené předpoklady nutně vedou k závěru, že použití statistické přejímky pro kontrolu výrobků společností KV FINAL a Utescheny není právě šťastné. Největší problém tkví především v neschopnosti dodavatelů zajistit dlouhodobě stabilní jakost dodávek. Způsobnost a stabilita výrobních procesů dodavatelů je sice společností GAB formálně zajištěna a ověřována (podpisem všeobecných podmínek - PRŮVODCE DODAVATELE GP-01 nebo externími procesními audity u dodavatelů), přesto lze tvrdit, že praktické naplnění této podmínky poněkud pokulhává. Statistická regulace procesu dodavatelů není ověřována. Jistou formu záruky úrovně systému řízení jakosti je certifikace dodavatelů ze strany nezávislých orgánů. Minimální podmínkou pro dodavatele společnosti je certifikace systému řízení jakosti alespoň podle normy ISO 9001:2000. V případě zajištění požadované jakosti dodávek pro aplikaci statistických přejímek v automobilovém průmyslu je však nezbytné požadovat certifikaci podle norem ISO/TS 16 949:2002 a VDA 6.1:1996.

Společnost KV FINAL v současné době nevlastní vůbec žádný platný certifikát a ve sledovaném období (od 1. 1. 2004 do 30. 4. 2005) dosáhla podle indexu kvality dodavatele souhrnného hodnocení B (93,44 bodů ze 100 možných).

Firma Utescheny má platnou certifikaci systému řízení jakosti podle VDA 6.1:1996 a ve stejném sledovaném období dosáhla podle indexu kvality dodavatele souhrnného hodnocení C (48,13 bodu ze 100 možných). Jakost dodávané produkce je tedy značně nevyhovující. Statistická přejímka u tří zmiňovaných výrobků této společnosti je již od roku 2000 prováděna velmi neobvyklým způsobem, kdy ani v případě více než deseti po sobě jdoucích přijatých dávek vůbec nedochází k přechodu z normální na zmírněnou kontrolu. Pokud je tento „strnulý“ stav způsoben oprávněným zjištěním, že výrobní proces dodavatele je značně nestabilní (viz Schéma č. 4 – Přechodová pravidla statistické přejímky podle normy ČSN ISO 2859-1), bylo by více než zajímavé zjistit, proč vlastně byla firma Utescheny pro tuto formu vstupní kontroly vybrána. Také objemy všech tří komponent dodané v průběhu roku 2004 formou statistické přejímky potvrzují skutečnost, že volba dodavatele a materiálů byla podmíněna spíše snahou, aby přijímání těchto dodávek příliš nezatěžovalo pracovníky vstupní kontroly.

Popsané skutečnosti jsou jistě pádným důkazem toho, že současná aplikace statistické přejímky ve společnosti GAB je značně nevhodná. Zvolení dodavatelé nesplňují požadavky zabezpečení stabilního procesu a výběr komponent je nesystémový.

6.2.6 Navrhovaná opatření v oblasti aplikace statistické přejímky

Existují dvě zdánlivě protichůdná opatření, která lze pro zlepšení současné situace přijmout. Podstatnou otázkou totiž zůstává, zda je možné uspokojivě vyřešit nestabilitu procesu mnohých dodavatelů. Certifikace systému řízení jakosti není „samospasitelná“. Je bohužel všeobecně známým faktem, že vlastnictví platného certifikátu závisí v některých případech více na dobré finanční situaci firmy než na skutečné úrovni systému řízení jakosti.

Pokud dospějeme k názoru, že zajištění dlouhodobé stability dodavatelských procesů není v silách společnosti, pak nejvhodnější variantu představuje ukončení statistické přejímky u stávajících dodavatelů. Následovalo by znovuzavedení výběrové kontroly jejich dodávek podle kontrolního plánu v programu Palstat.

V opačném případě je nutné provedení analýzy dodavatelů výrobních materiálů z pohledu jejich vhodnosti pro aplikaci statistické přejímky.

Přikloňme se k názoru, že existují dodavatelé, pro které má uplatnění statistické přejímky smysl.

6.2.6.1 Výběr dodavatelů a materiálových skupin vhodných pro aplikaci statistické přejímky srovnáním

Výběr dodavatelů a skupin materiálů vhodných pro uplatnění statistické přejímky srovnáním proběhl podle několika základních kritérií. Prvním třídícím znakem dodavatelů výrobních materiálů byla certifikace systému řízení jakosti podle norem ISO/TS 16949:2002 nebo VDA 6.1:1996. Druhé hledisko zahrnovalo vliv dlouhodobě příznivého hodnocení podle indexu kvality dodavatele ve sledovaném období (od 1. 1. 2004 do 30. 4. 2005). Další třídící znak rozdělil dodavatele do výrobních skupin (rodin). Dále byla vypočítávána výrazná shoda určitých skupin výrobků a pro každého dodavatele vyčíslen objem dodávek dosažený během zkoumaného období.

Popsaný výběr dodavatelů byl díky své obsažnosti zpracován do přehledné tabulky, která je umístěna v příloze (viz Výběr dodavatelů a výrobních skupin vhodných pro aplikaci statistické přejímky – Příloha č. 6).

Zkoumaní dodavatelé byli dle uvedených kritérií rozděleni do tří skupin:

- **skupina A** - dodavatelé vhodní pro statistickou přejímku (14 dodavatelů),
- **skupina B** - dodavatelé, u kterých není za současného stavu statistická přejímka doporučena (14 dodavatelů),
- **skupina C** - dodavatelé pro statistickou přejímku nevhodní (4 dodavatelé).

Výrobky dodavatelů skupiny A jsou vhodné pro realizaci statistické přejímky srovnáním. Dále bylo ve skupině A zaznamenáno silné zastoupení dodavatelů plastových komponentů. Nejpočetnější skupinou jsou dodavatelé vstřikovaných plastů (7 společností). Doplňují je 2 dodavatelé z výrokové skupiny vytlačovaných plastů.

Ve druhé skupině dodavatelů (B), pro které zatím není statistická přejímka díky dlouhodobému hodnocení doporučena, se objevuje dalších 6 dodavatelů z výrokové skupiny vstřikovaných plastů.

Společnost Utescheny je ve skupině hodnocené stupněm C. Pro tyto dodavatele je vstupní kontrola formou statistické přejímky velmi nevhodná.

Má-li být zavedeno systémové opatření, je dobré aplikovat statistickou přejímku pro dodávky co největšího počtu dodavatelů určité výrokové skupiny. Závěrem této studie proto může být návrh na okamžité zavedení statistické přejímky srovnáním pro dodavatele z výrokové skupiny vstřikovaných plastů případně také skupiny vytlačovaných plastů (sortiment výrokových skupin je velmi podobný), kteří v dlouhodobém hodnocení dosáhli stupně A. V rámci výrokových skupin by měli být preferováni dodavatelé podle výše dosaženého objemu dodávek. Rovněž by bylo vhodné věnovat intenzivní péči šesti dodavatelům skupiny vstřikovaných plastů hodnocených stupněm B, aby zlepšili jakost dodávaných komponentů a v příštím období dosáhli příznivějšího hodnocení (stupeň A). Tím by se počet dodavatelů schopných dostát požadavkům statistické přejímky zvýšil na 13, což představuje zhruba 2/3 celé skupiny.

7. Shrnutí a vyhodnocení poznatků - návrhy ke zlepšení řízení jakosti v dodavatelských procesech

7.1 Shrnutí poznatků zlepšujících systém řízení jakosti ve firmě

Pro úplnost ještě jednou přehledně shrňme všechny zaznamenané problémové oblasti a navrhované formy jejich řešení vyplývající z analýzy procesu nákupu a vstupní kontroly.

7.1.1 Návrhy zvyšující kvalitu nákupního procesu

Navrhovaná koncepce práce s dodavateli doporučuje především zlepšit následující činnosti zajišťované nákupním oddělením společnosti.

Větší podíl významných dodavatelů zapojených do vývoje nových výrobků formou přímé účasti dodavatelů ve vývojových týmech, čímž dojde k lepšímu využití potenciálu dodavatelů, posilování nezbytné důvěry a prohlubování vztahů s dodavateli.

Formou vhodně zvolené motivace zainteresovat dodavatele do snahy plnit přání a vyhledávat potřeby společnosti GAB. Tento úkol představuje vytvoření zcela nové koncepce motivace dodavatelů, která zároveň dokáže posílit sepětí jednotlivých článků dodavatelského řetězce.

Optimalizace hodnocení práce dodavatelů představuje jednak zahrnutí klíčového ukazatele do současného způsobu hodnocení podle ICP a odbourání duplicitního hodnocení, dále prohloubení spolupráce dodavatelů v oblasti aplikace nápravných opatření. V neposlední řadě je třeba vhodnou formou vyřešit dosavadní průběh hodnocení dodavatelů ostatních vstupů.

7.1.2 Návrhy opatření zvyšující kvalitu vstupní kontroly

Klíčovou oblastí v případě zkvalitnění vstupní kontroly ve společnosti GAB je náprava současné aplikace vstupní kontroly formou statistické přejímky srovnáním. Přínosem vhodnějšího způsobu využití této metody je zvýšení efektivnosti a hospodárnosti vstupní kontroly.

Dalším navrhovaným zlepšením je implementace modulu systému SAP, který by lépe vyhověl potřebám oddělení kvality a rovněž vstupní kontroly. Tím by byla posílena možnost sdílení informací jednotlivých oddělení v rámci celé společnosti GAB, což by znamenalo významné zlepšení vnitropodnikové spolupráce.

7.1.3 Ekonomické zhodnocení

Tématem práce je zvyšování kvality v dodavatelských vztazích. Navrhovaná opatření v oblasti práce s dodavateli jsou formulována jako obecná doporučení, jejichž ekonomický přínos nelze bez praktické aplikace kvantifikovat. Přesto je možné alespoň nastínit způsob, kterým je měření v systémech managementu jakosti obvykle vyjádřeno.

Nejprve je vhodné zdůraznit, že snaha o kvantifikaci kvality v dodavatelských vztazích má velký význam. Finanční prostředky vynaložené na optimalizaci spolupráce s dodavateli se mohou jevit v jistém smyslu jako zbytečné výdaje. Pokud však dojde ke krajní situaci, kdy je ve výrobním procesu zpracován nekvalitní materiál, lze očekávat výdaje mnohonásobně vyšší (např. v podobě zmetků, reklamovaných výrobků a v neposlední řadě ztráty důvěry zákazníků).

Finanční dopad organizačních opatření v oblasti jakosti se vyjadřuje pomocí podrobného sledování veškerých výdajů. Měření výdajů je obvykle prováděno pomocí následujících modelů:

- model PAF,
- model COPQ,
- model procesních nákladů,
- model nákladů na životní cyklus.

Odlišnost jednotlivých modelů je znázorněna v následující tabulce.

Model				
Skupina výdajů	Model PAF	Model COPQ	Model procesních nákladů	Model výdajů na životní cyklus
Výdaje na interní vady	X	X	X	X
Výdaje na externí vady	X	X	X	X
Výdaje na hodnocení	X		X	X
Výdaje na prevenci	X		X	X
Promrhané investice a příležitosti		X	X	
Škody na prostředí		X		
Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele				X

Zdroj: Měření v systémech managementu jakosti (viz Seznam literatury)

Tab. č. 10 – Základní odlišnosti modelů finančních měření v systémech managementu jakosti

X – skupina výdajů je v modelu obsažena

V souvislosti se zmiňovanou náplní práce se zaměříme pouze na skupiny výdajů, které zahrnují oblast dodavatelských vztahů.

7.1.3.1 Výdaje na hodnocení

Výdaje na hodnocení se dále člení na:

- **výdaje na interní procesy posuzování shody,**
- výdaje na externí procesy posuzování shody,
- výdaje na nákup a údržbu měřicích zařízení,
- výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení,
- další výdaje na hodnocení.

Analyzovaná oblast vstupní kontroly jakosti dodávaných materiálů je zahrnuta do **výdajů na interní procesy posuzování shody**.

7.1.3.2 Výdaje na prevenci

Do této skupiny výdajů patří:

- výdaje na rozvoj vztahů se zákazníky,
- výdaje na management jakosti návrhu a vývoje,
- **výdaje na management jakosti dodávek,**
- výdaje na management jakosti při realizaci výrobků a služeb,
- výdaje na organizaci a správu systému managementu jakosti,
- výdaje na procesy zlepšování,
- další výdaje preventivní povahy.

Podskupina výdajů na management jakosti dodávek obsahuje:

- **výdaje na rozvoj partnerských vztahů s dodavateli,**
- **výdaje na poskytování určitých forem pomoci dodavatelům,**
- **výdaje na společné projekty zlepšování, motivaci dodavatelů apod.**

Do této skupiny lze tedy zařadit výdaje spojené se zlepšováním nákupního procesu. [10]

7.1.4 Návrhy dalšího postupu zvyšování kvality v dodavatelských vztazích

V části věnované analýze nákupního procesu bylo zmíněno mnoho dlouhodobých opatření, jejichž budoucí vývoj lze pouze odhadovat. Pouze praktická aplikace může potvrdit jejich správnost. Důležitým poznatkem je fakt, že ani v dnešní době výrazné převahy nabídky nad poptávkou není možné zanedbávat cílevědomé budování kvalitních vztahů s klíčovými dodavateli.

Oblast vstupní kontroly skýtá poněkud konkrétnější příležitost pro navržení dalšího možného způsobu řešení. Myšlenku, vyjádřenou v případové studii zaměřené na vhodnější aplikaci statistické přejímky srovnáním podle normy ČSN ISO 2859-1 (tzn. přejímku každé dávky), lze dále rozšířit o možnost přechodu na občasnou statistickou přejímku podle normy ČSN ISO 2859-3.

8. Závěr

Již v průběhu práce jsem uvedla, že každý proces v podniku, má-li přidávat hodnotu, je určitým způsobem spjat s některou ze stran dodavatelsko-odběratelských vztahů. Proto není možné považovat provedenou analýzu malého zlomku činností za vyčerpávající šetření v této oblasti.

Cílem mé práce bylo provést analýzu současného stavu dodavatelských vztahů společnosti GAB, odhalit slabá místa a navrhnout adekvátní opatření, která by zajistila zvýšení kvality vztahů s dodavateli. Domnívám se, že bylo šetření provedeno vyčerpávajícím způsobem a vytčeného cíle jsem dosáhla. Veškeré uvedené návrhy byly průběžně konzultovány nejen s vedoucím práce, ale také s odpovědnými pracovníky společnosti GAB. Proto doufám, že závěry, ke kterým jsem dospěla, nejsou pouze teoretické a povrchní a některé z nich najdou uplatnění v praxi.

Příloha č. 1 – Výrobky společnosti Grupo Antolin Bohemia, a. s.

Stropní panel



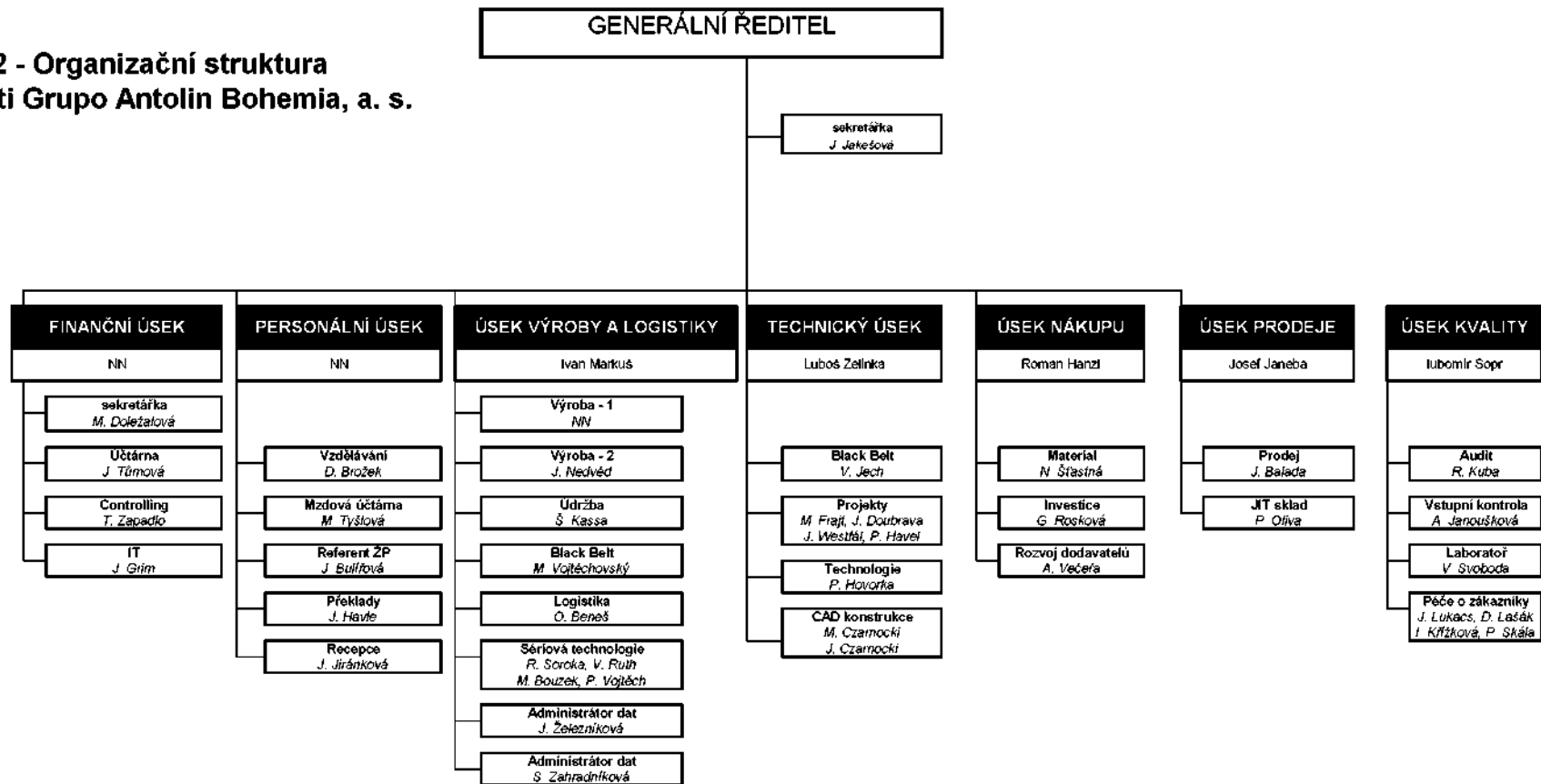
Odkládací plato



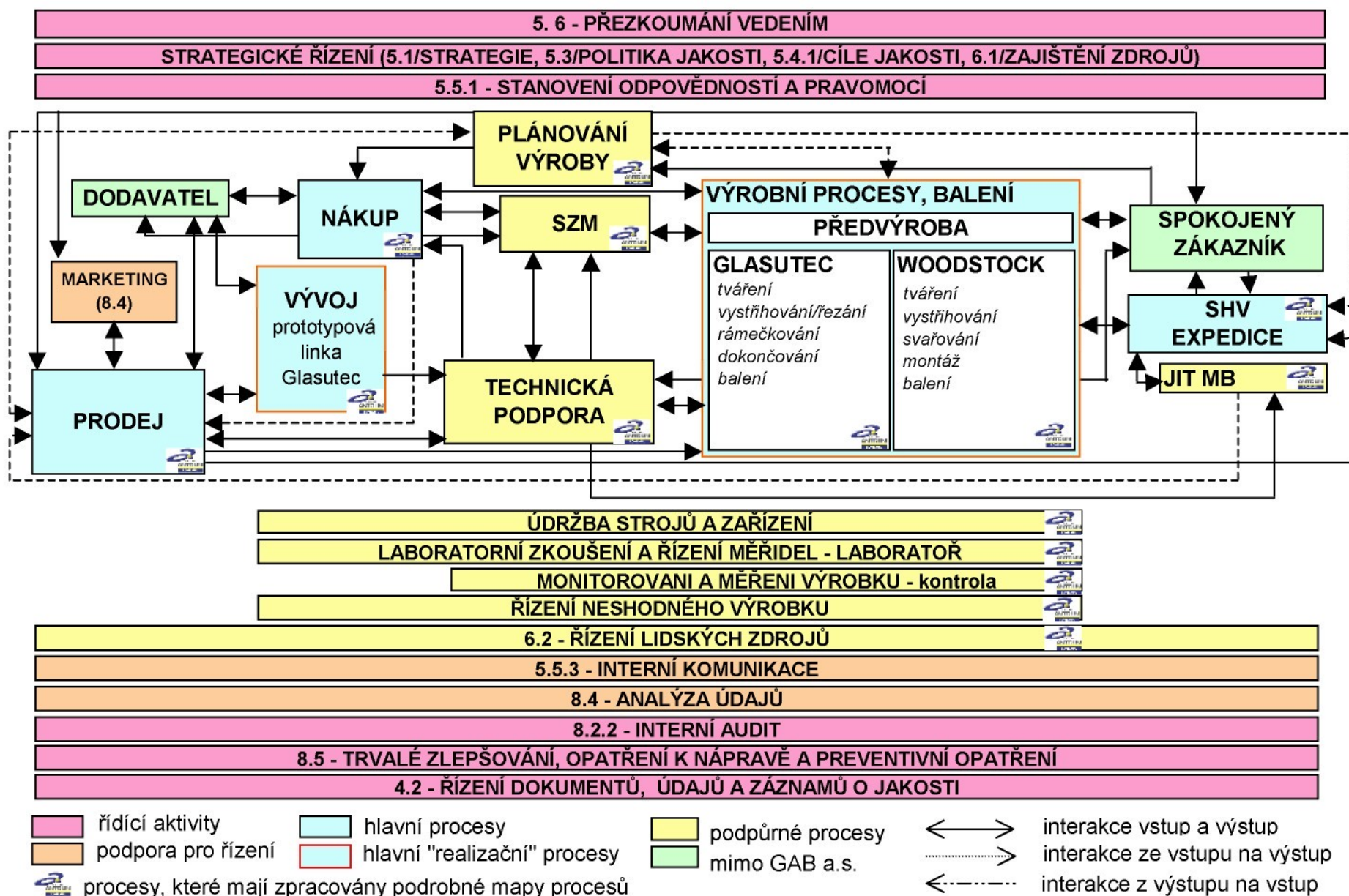
Dveřní výplň



**Příloha č. 2 - Organizační struktura
společnosti Grupo Antolin Bohemia, a. s.**



Příloha č. 3 - Schéma procesů GRUPO ANTOLIN Bohemia, a.s.



Příloha č. 5 – Hodnocení spokojenosti zákazníka



Q4 8/HSZ

RETEX a.s., U Nádraží 892, 672 01 MORAVSKÝ KRUMLOV		
Hodnocení spokojenosti zákazníka		
Období:	07/2003 - 09/2004	
Výrobek:	VELUR H ONYX, DEKOR DILURET, DEKOR SUZUKI LITEX PQ, LITEX BASIS	
Odběratel:	GRUPO ANTOLIN BOHEMIA a.s. CHRASTAVA	
Kritérium	Hodnocení 0 (min.)-10 (max.)	Poznámky:
1. Kvalita dodávek	9	
2. Reklamacie za dané období	9	
3. Řešení reklamaci	10	
4. Systém jakosti	10	
5. Balení	10	
6. Dodržení dodacích lhůt	10	
Celkem		
Hodnocení	Celkový počet	Poznámka k hodnocení: v A musí každé hodnocení (1-6) dosahovat minimálně 8 bodů (bez ohledu na celkový dosažený počet bodů), v AB min. 5 bodů, v B - žádné hodnocení nesmí být 0 bodů
A	50-60	
AB	40-49	
B	30-39	
C	0-30	
Výsledek 58		
A	způsobilý	
AB	převážně způsobilý	
B	podmínečně způsobilý	
C	nezpůsobilý	

Odběratel:	GRUPO ANTOLIN BOHEMIA a.s. CHRASTAVA	
Datum:	26/10/04	
Podpis:		Tel: +420 48242 Fax: +420 49511 IČO: 100 Ilay 108, 463-31
Dodavatel:	RETEX a.s. MOR.KRUMLOV	
Datum:	1.10.2004	RETEX a.s.
Podpis:		U Nádraží 892, 672 01 Mor. Krumlov IČO: 463-31

Příloha č. 5 - Formulář hodnocení dodavatele výrobního materiálu

1. KVALITA			
Hledisko hodnocení	Body	X	Poznámka
1.1 Certifikace			
Certifikace dle VDA 6.1, ISO 9001/2, QS 9000, EAQF 94, ISO/TS 16949	0		
Necertifikovaná společnost	30		
1.2 Procesní audit GAB /S08.01/			
Výsledek auditu nad 90 %	0		
Výsledek auditu 89 - 80 %	15		
Výsledek auditu menší než 80%	30		
1.3 Certifikace ochrany životního prostředí			
Platný certifikát kvality dle ISO 14001 nebo ustanovení ES o ekologickém auditu	0		
Bez certifikace ŽP	30		
1.4 Kvalitativní reklamace /S07.06,S08.06 /			
Schválení odchylky na žádost dodavatele	0		
Schválení odchylky bez žádosti dodavatele	5		
Dodávka odmítnuta částečně	15		
Dodávka odmítnuta zcela	30		
Reklamace odběratele bez negativních následků pro použití	30		
Reklamace odběratele s negativními následky pro použití	40		
Kritický problém zabezpečení dodávek závod/zákazník	60		
1.5 Reakce na hlášení o neshodách / 8D rep. /S08.09/, účinnost přijatých opatření			
Okamžitá reakce s účinnými opatřeními	0		
Opožděná reakce /nutná urgency/ s účinnými opatřeními	15		
Okamžitá reakce ale nevhodná opatření	30		
Opožděná reakce s nedostatečnými opatřeními nebo žádná reakce	60		
1.6 PPM - vadné dodávky			
0 - 300	0		
301 - 1000	5		
1001 - 5000	10		
5001 - 10 000	15		
10 001 - 50 000	30		
50 001 - 100 000	40		
100 001 - 1 000 000	60		
Kvalita celkem			

Příloha č. 5 - Formulář hodnocení dodavatele výrobního materiálu

2. NÁKUP A LOGISTIKA			
Hledisko hodnocení	Body	X	Poznámka
2.1 Hodnocení schopnosti změny dispozice nákupu			
Dodavatel při požadavku změny dispozic objednávky (termín, množství, způsob dodání apod.) provede požadovanou změnu	0		
Dodavatel při požadavku změny dispozic objednávky je schopen výjimečně změně vyhovět	5		
Dodavatel není schopen reagovat na změnu dispozic	15		
2.2 Logistické reklamace /S07.06,S08.06 /			
Dodávka doručena v předepsaném balení, správně značena, s přiloženými atesty. Dodané množství se shoduje s údaji v dodacím listě.	0		
Dodávka mimo dodací lhůtu bez negat.následků pro výr.	5		
Nesprávné množství v dodávce proti objednávce, s negativními následky pro výrobu	30		
Dodávka mimo dod. lhůtu s negat. následky pro zákazníka	40		
Dodané množství různé od objednávky bez negativních následků ve výrobě	5		
Dodané množství různé od objednávky s negativními následky ve výrobě	30		
Dodané množství různé od objednávky s negativními následky pro výrobu zákazníka	40		
2.3 Cenový vývoj, platební podmínky			
Dle požadavků GAB	0		
Přijato kompromisně	5		
Dohoda s výhradami	10		
Nákup a logistika celkem			
Celkem			
Výsledné hodnocení *			

KVALITA

Hodnotil:

datum

podpis

NÁKUP A LOGISTIKA

Hodnotil:

datum

podpis

Příloha č. 6 - Výběr dodavatelů a výrobních skupin vhodných pro aplikace statistické přejímky

Dodavatel	Certifikace podle VDA 6.1 nebo ISO/TS 16949:2002	Hodnocení za období 01/2004	Hodnocení za období 02/2004	Hodnocení za období 03/2004	Hodnocení za období 04/2004	Hodnocení za období 05/2004	Hodnocení za období 06/2004	Hodnocení za období 07/2004
Aunde	ANO	-	-	-	-	-	-	-
3M Česko	ANO	A	A	A	A	A	A	A
A. KÖHLER (DURA AUTOMOTIVE)	ANO	A	A	A	A	A	A	A
A.Raymond	ANO	A	A	A	A	A	A	A
TRW	ANO	A	A	A	A	A	A	A
WEBER	ANO	-	-	-	-	-	-	-
HÜBNER	ANO	-	-	-	-	-	-	-
KASKO	ANO	A	A	-	-	-	-	-
ALFA PLASTIK	ANO	-	-	-	-	-	-	-
NOVEM CAR INTERIOR DESIGN SPRITZ	ANO	A	A	A	A	A	A	A
A.U.E. Lindenberg	ANO	-	-	-	A	A	A	
REHAU	ANO	A	A	A	A	A	A	A
Borscheid	ANO	A	A	A	A	A	A	A
Mikra	ANO	-	-	-	A	A	A	A
FEZKO	ANO	A	B	B	B	A	A	A
Gertex	ANO	B	B	A	A	C	C	C
Vigona	ANO	A	A	A	B	B	B	B
Benecke Kaliko	ANO	B	B	B	A	A	A	A
Elastogran	ANO	A	A	A	A	A	C	C
MAYR +HONES	ANO	-	-	-	-	-	A	A
Kemmerich	ANO	B	B	B	A	A	A	A
Mendiguren	ANO	B	-	B	C	B	A	A
Plastkov	ANO	A	A	A	A	C	C	C
BTV	ANO	B	B	B	B	B	B	A
Polypiltan/TANEX	ANO	B	B	B	A	A	B	B
SIMOLDES PLASTICOS	ANO	-	-	-	-	-	-	-
Plastal SAPA	ANO	A	B	C	C	C	C	B
Ubiplast	ANO	A	A	A	A	B	B	B
Guilford	ANO	C	C	C	C	C	C	C
Borgstena	ANO	B	C	C	C	B	B	B
RETEX	ANO	C	C	B	C	C	C	C

Utescheny	ANO	C	C	B	B	B	B	C
-----------	-----	---	---	---	---	---	---	---

	Skupina A - dodavatelé vhodní pro statistickou přejímku
	Skupina B - dodavatelé, u kterých není za současného stavu statistická přejímka doporučena
	Skupina C - dodavatelé pro statistickou přejímku absolutně nevhodní

[illegible]

C	C	C	C	B	B	B	B	B	C
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Výrobková rodina	Výrobky	Dodaný objem výrobků v Kč
100 Tkaniny	100005720 Dekor medajlon béž. PANAMA š. 12	112 451 Kč
117 Lepidla	117001590 Lepicí páska 3M ATG 926 12mm x 3	116 465 Kč
135 Form.vyst.díl-jednod	135009490 Rámeček IH0 867 600	77 514 Kč
138 Podložky, 157 Vytlačovaný plas	138000650 Podložka rozpěrná, 157007630 Drž	93 660 Kč
156 Vstřikovaný plast	156007990)Retainer IU0 867 260D spodní, 156	6 833 941 Kč
156 Vstřikovaný plast	156224600 Plastový rámeček 5M0 868 519 A	1 260 672 Kč
156 Vstřikovaný plast	156224610 Plastový rámeček IK0 867 599 C	1 204 762 Kč
156 Vstřikovaný plast	156022950 PODLOŽKA SLUNECNIHO ROLA	114 280 Kč
156 Vstřikovaný plast	156219410 Plastový rámeček PSA-Toyota B0	41 726 Kč
156 Vstřikovaný plast	156217710 2Klip centrovací AUDI C5	27 246 Kč
156 Vstřikovaný plast	156220480 Plastový rámeček SLW	26 023 Kč
157 Vytlačovaný plast	157007640 Držák kabelu AUDI C5 50 mm, 1570	597 796 Kč
163 Pěna,kusy,desky,role	163006310 Podložka klínová AUDI C5 4B0 8	53 325 Kč
198 Podsk.odkládac.plat	198000820 SIT PRO ZAVAZADLA UPLNÁ 1Z	107 525 Kč
100 Tkaniny	100200951 Filary 01/2/Z21 PP EL Černý, 10020	36 677 783 Kč
100 Tkaniny	100007630 Dekor Alcan stahlgrau PAGCOL, 1	20 409 449 Kč
103 Ostatní netkané, 111 Textilní vl	103001072 Dekor Notea 110X A04 520 x 11, 1	1 757 156 Kč
109 PVC pro obložení	109000070 PVC Onyx š=1460 mm, 109001240	30 334 698 Kč
119 Komp.-výroba PU pěny	119001520-02 POLYOL E3943/103/Schv., 1190	40 757 820 Kč
135 Form.vyst.díl-jednod	135603390 Rámeček BMW FZD, 135603400 R	1 094 572 Kč
135 Form.vyst.díl-jednod	135023491 Vylis plech. pravB5 Lim ND FMV,	407 335 Kč
148 Pružiny ZZ	148000270 Pružina kliky IP 007012-I, 14800028	268 819 Kč
154 Kaučuk vstřik/liti, 156 Vstřikov	154000620 Pryžový doraz 6Y0 001 005, 156012	3 232 439 Kč
156 Vstřikovaný plast	156005271)Krytka ovl.el. IU0867186A 47H, 1	5 872 963 Kč
156 Vstřikovaný plast	156008021 Padding pravý IU4 868 700A, 1560	4 417 883 Kč
156 Vstřikovaný plast	156224590 Plastový rámeček 5M0 868 519, 156	4 354 512 Kč
156 Vstřikovaný plast	156008091 Lišta ozd. pravá zadní IU0 867, 1560	1 014 198 Kč
156 Vstřikovaný plast	156007981 Adaptér pravý IP 0004062, 1560079	925 029 Kč
100 Tkaniny	100006910 Přířez Passat GP Lim grau 1710, 100	111 178 608 Kč
100 Tkaniny	100006130 Dekor grau 1900x1250 mm Fabia CC	66 162 279 Kč
101 Netkané textilie, 102 Netk.lehk	100007130 Dekor Litex A04 Basis 1830x1250 m	36 726 225 Kč

156 Vstřikovaný plast	156008012 Miska držadla levá 1U1 867 179, 1	32 465 237 Kč
-----------------------	---	---------------