



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Václav Bajko

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku

Vypracoval:

Bc. Václav Bajko

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Lukšů, CSc.

Znojmo, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku«
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Znojmo, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku

Cílem práce je podat co nejširší přehled o způsobech a metodách výběru a hodnocení dodavatelů a posoudit tuto problematiku ve vybraném podniku. Dále pak shrnout požadavky na dodavatele, zhodnotit dosavadní přístupy a při zjištění nedostatků navrhnout racionalizační opatření.

duben 2008

Poděkování

Děkuji **Ing. Vladimíru Lukšů, CSc.**

za odborné vedení diplomové práce,

za jeho cenné rady, náměty a připomínky,

které přispěly ke zpracování této diplomové práce.

Zvláštní poděkování patří **Ing. Renatě Konečné**

za její vstřícnost a ochotu při poskytování informací.

OBSAH

ÚVOD.....	1
-----------	---

I. Teoretická část

1. Strategie vztahů s dodavateli.....	3
Vazba strategie vztahů s dodavateli na celkovou strategii odběratele.....	3
Prvky strategie vztahů s dodavateli.....	4
Volba základny vztahů s dodavateli.....	4
Preference vybraných kritérií.....	5
Stanovení strategicky významných dodavatelů.....	5
Volba mezi strategií dodavatelského vějíře nebo strategií výlučných dodavatelů.....	5
Stanovení klíče k redukci celkového počtu dodavatelů.....	6
Rozhodnutí, zda volit interní nebo externí dodavatele.....	7
Preference dlouhodobých vztahů s dodavateli.....	7
Poskytování technické pomoci dodavatelům.....	7
Provázanost se systémy JIT a principy logistiky.....	8
Stanovení pravidel chování zaměstnanců odběratele při komunikaci s dodavateli.....	8
2. Určení požadavků na dodávky a dodavatele.....	9
Postup při určení požadavků na dodávky.....	10
Využití metody QFD při určení požadavků na dodávky.....	13
3. Výběr a hodnocení vhodných dodavatelů.....	16
Předběžné hodnocení dodavatelů.....	16
Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů.....	18
Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií.....	22
Komunikace s dodavatelem.....	22

4. Ověřování shody dodávek.....	24
Charakteristika přístupů k ověřování shody dodávek a její východiska.....	24
Statistické přejímky dodávek.....	24
Předpoklady efektivního a účinného ověřování shody dodávek.....	26
5. Posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele.....	28
Audity systémů managementu u dodavatelů.....	28
Certifikace dodavatelů.....	29
5.2.1 Certifikace třetí stranou.....	30
5.2.2 Certifikace druhou stranou.....	30
5.2.3 Autocertifikace.....	31
Sebehodnocení dodavatelů.....	32

II. Praktická část

6. Charakteristika podniku.....	34
7. Metodika vstupní kontroly pro výrobu.....	37
Cíl.....	37
Rozdělení surovin do tříd.....	37
Specifikace nových vstupních surovin.....	38
Parametry vstupních surovin a systém jejich měření.....	39
Soulad skladovacích a přepravních podmínek dle dodavatele.....	40
Vstupní kontrola a systém práce s formulářem vstupní kontroly.....	40
7.6.1 Vstupní kontrola.....	40
7.6.2 Kontrola vedoucím expedice.....	40
7.6.3 Kontrola pracovníky skladu.....	41
7.6.4 Kontrola pracovníky laboratoře (uvolnění materiálu do výroby).....	42
7.6.5 Zpětná vazba z výroby.....	43
7.6.6 Systém práce s Formulářem pro vstupní kontrolu.....	44
7.6.7 Speciální případy vstupních kontrol.....	46
Sledování toku vstupních surovin výrobou.....	46

8. Hodnocení dodavatelů.....	47
Odpovědnost.....	47
Popis činnosti.....	47
9. Dodavatelský audit – hodnocení jakosti a enviromentu.....	50
10. Evidence a řízení dodavatelských reklamací.....	52
10.1 Odpovědnost.....	52
10.2 Popis činnosti.....	52
11. Vybrané problémy hodnocení dodavatelů a návrhy jejich řešení.....	54
11.1 Strategie vztahů s dodavateli.....	54
11.2. Výběr a hodnocení dodavatelů.....	56
11.3 Kvalita.....	56
11.4 Spolupráce s dodavateli.....	57
 ZÁVĚR.....	 59
 Použitá literatura a www odkazy.....	 61
 Přílohy.....	 63
 Seznam zkratk.....	 74
 Seznam obrázků a tabulek	
Obr. 2.1) Rámcový postup při definování požadavků na dodávky.....	11
Obr. 2.2) Čtyřfázový model metody QFD.....	14
Tab. 6.1) Přehled finančních výsledků.....	36
Tab. 7.1) Rozdělení vstupních surovin do tříd podle důležitosti.....	37
Tab. 8.1) Hodnocení přesnosti dodávek.....	48
Tab. 9.1) Hodnocení jakosti a enviromentu.....	50
Tab. 9.2) Hodnocení dodavatele dle jakosti a enviromentu.....	51

ÚVOD

Partnerství s dodavateli se stalo jedním z nejaktuálnějších témat v oblasti mezipodnikových vztahů. Obchodní tlaky, způsobené např. zkracováním životního cyklu výrobků nebo globální konkurencí, vedou k tomu, že podnikání je příliš složité a nákladné, než aby v něm mohl jednotlivý podnik působit zcela osamoceně. Přestože o partnerství obecně je velký zájem, stále ještě existuje hodně zavádějících názorů na to, co přesně zakládá partnerství a kdy má smysl partnerství vytvářet.¹

Procesy a aktivity, jež k partnerství s dodavateli dlouhodobě přispívají, nemohou být zabezpečovány pouze útvary nákupu, resp. zásobování, ale musí se na nich podílet celá struktura a všechny úrovně managementu v odběratelských, ale i dodavatelských organizacích.

Zejména u velkých organizací se ve světě projevuje velmi zřetelný trend k soustředování se na výhradně strategické oblasti podnikání, jako je marketing, vývoj, management jakosti, prodej, případně servis. Ostatní realizační procesy, včetně výroby samé, jsou „vytlačovány“ do míst, která zaručují nižší náklady, a tím i vyšší zisky. Tím jen narůstá počet a spektrum možných dodavatelů, dodavatelské řetězce se neustále obohacují o nové a nové dodavatelské subjekty, a naopak: odběratelé na tyto dodavatele nekompromisně kladou často i tvrdší požadavky než na vlastní – interní dodavatele. S tím se logicky kladou vyšší nároky na vzájemnou komunikaci a spolupráci. Tento trend zároveň znamená, že trvale stoupá i podíl hodnoty dodávek na celkové hodnotě finálních produktů. V oblasti nákladů to znamená, že neustále roste i podíl materiálových nákladů na celkových nákladech organizací.

Ze strany zahraničních dodavatelů je také evidentní snaha po „vtahování“ zákazníků – odběratelů už do procesu návrhu nových, resp. inovovaných produktů. Tato snaha musí být doprovázena velmi úzkou spoluprací, vzájemnou komunikací, důvěrou – tedy atributy, které jsou tak typické pro vzájemně prospěšné vztahy partnerství. Odběratelé a dodavatelé budou muset v zájmu společného přežití vytvářet a rozvíjet flexibilní „síť zkušeností“, která umožní sdílení informací v doposud netušených oblastech a intenzitě.

Mnohé zahraniční a už i některé české organizace se vydaly na cestu od pouhých certifikovaných systémů managementu (jakosti, prostředí, bezpečnosti apod.) k sofistikovaným modelům tzv. excelence. Prakticky všechny ve světě rozvíjené modely podnikatelské úspěšnosti stavějí i na rozvoji partnerských vztahů s dodavateli, které navíc nezanedbatelným způsobem ovlivňují i celkovou podnikovou kulturu.

¹ Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, „Logistika“, Computer Press, Praha, 2000

Všechny zde uváděné argumenty pak mohou velmi efektivně v praxi pomoci k tomu, že odběratelé přestanou své dodavatele vnímat jako jedno z největších rizikových míst, článek, který může selhat a kterému tak nemohou nikdy a za žádných okolností důvěřovat. Je tedy mnoho zkušeností i faktů, které podporují ideu a filozofii vytváření svým způsobem jedinečných vztahů s dodavateli.²

V diplomové práci je provedeno posouzení výběru a hodnocení dodavatelů v organizaci PEGAS NONWOVENS s.r.o. (dále jen PEGAS) a to zejména z pohledu odběratele. Je podán ucelený přehled o průběhu výběru a hodnocení dodavatelů v uvedené organizaci. Hlavním cílem bylo, na základě provedené analýzy hodnocení dodavatelů, spolupráce a partnerství s dodavateli, navrhnout případná opatření na zlepšení v uvedené oblasti. To bylo dosaženo postupným zpracováním dílčích kroků (obecné vymezení výběru a hodnocení dodavatelů z hlediska odběratele i dodavatele, seznámení s jednotlivými fázemi hodnocení, spolupráce a partnerství s dodavateli z pohledu organizace PEGAS, včetně vymezení všech úkonů, které zahrnuje, zhodnocení výběru a hodnocení dodavatelů, návrh opatření na zlepšení).

² J. Nenadál, „Management partnerství s dodavateli“, Management Press, Praha, 2006

1. Strategie vztahů s dodavateli

Prvním z procesů vedoucích k budoucímu partnerství s dodavateli je ta část strategického rozhodování, která je dále označena jako tvorba strategie vztahů s dodavateli. Je třeba, aby se vrcholový management odběratelských organizací při deklarování a rozvoji své celkové strategie také zamýšlel nad definováním základních dlouhodobých přístupů ke svým dodavatelům.

1.1 Vazba strategie vztahů s dodavateli na celkovou strategii odběratele

Základním a nesmírně důležitým pravidlem je to, aby strategie vztahů s dodavateli byla konkretizací celkových záměrů odběratelské organizace.

Posláním odběratele se rozumí dlouhodobý účel jeho existence. Vize naproti tomu popisuje to, kde by odběratelská organizace chtěla v budoucnu být a čeho by chtěla dosáhnout. Jako hodnoty jsou považována určitá očekávání, která popisují, jak by se zaměstnanci odběratelské organizace měli chovat. Na hodnotách by měly být založeny veškeré podnikatelské aktivity a podobné hodnoty by měly ctít a rozvíjet i jejich dodavatelé.

Poslání, vize a hodnoty jsou pak východiskem tvorby celkové strategie odběratele. Prohlášení strategie odběratelské organizace může odrážet její dlouhodobé zájmy na jednotlivých segmentech trhů, rozvoj vědy a techniky v dané oblasti, potřebu uspokojování požadavků všech zainteresovaných stran, tzn. i dodavatelů. K dalším standardním aktivitám strategického managementu patří převedení strategie do soustavy strategických cílů. U odběratele by hlavní roli měly samozřejmě hrát strategické obchodní cíle, cíle v oblasti zlepšování apod.

Strategické vyhlášení odběratele vůči dodavatelům by měly tvořit dílčí politiky jednotlivých procesů partnerství, např. politika hodnocení a výběru dodavatelů. I tato vyhlášení by měla být zásadami, které odběratel nebude měnit z roku na rok. Pro odběratele a jeho určené zaměstnance jsou pak důležitá zejména pro připomenutí, že jejich každodenní chování, aktivity a výsledky mají svou oporu v obecně deklarovaných závazcích. Je zřejmé, že potřeby řízení jednotlivých procesů managementu partnerství s dodavateli vyžadují i vhodně nastavené cílové hodnoty jejich výkonnosti.

1.2 Prvky strategie vztahů s dodavateli

„Strategie vztahu k dodavatelům by měla být začleněna a konkrétně rozpracována do určitých prvků. Mezi základní prvky strategie vztahů s dodavateli patří:

- a) volba základny vztahů s dodavateli,
- b) určení míry preference jakosti dodávek nad jinými hledisky,
- c) stanovení strategicky významných odběratelů,
- d) volba mezi strategií dodavatelského vějíře nebo strategií výlučných dodavatelů,
- e) stanovení klíče k redukci celkového počtu dodavatelů,
- f) rozhodnutí, zda volit interní nebo externí dodavatele,
- g) určení míry preference dlouhodobých vztahů s dodavateli,
- h) určení rozsahu a podmínek poskytování technické pomoci dodavatelům,
- i) provázanost se systémy JIT a principy logistiky,
- j) stanovení pravidel chování zaměstnanců odběratele při komunikaci s dodavateli,
- k) zohlednění sociální odpovědnosti apod.

Z výčtu prvků je patrné, že jde o skutečně strategická rozhodnutí, od nichž se bude odvíjet složitá vazba vztahů s dodavateli, které ovlivní i další články a procesy celého dodavatelského řetězce“ (J. Nenadál, Management partnerství s dodavateli, 2006, str.52)

1.2.1 Volba základny vztahů s dodavateli

Strategie vztahů s dodavateli může nabývat různých stavů mezi dvěma hraničními situacemi:

- vztahy mezi dodavateli a odběrateli mohou být založeny na pocitech, že ten druhý v obchodním vztahu je protivník,
- vztahy mezi dodavateli a odběrateli mohou být založeny na partnerství.

Je jen na vrcholovém vedení odběratelské organizace, jakou základnu si vybere. Pokud by vztahy k dodavatelům měly fungovat na bázi vzájemné nedůvěry, pro oba partnery to bude dlouhodobě přinášet důsledky, které se negativně podepíší na jejich výkonnosti i nákladech. Na druhé straně by nebyla dobrá počáteční slepá důvěra odběratele vůči všem svým obchodním partnerům. Vzájemná důvěra je výsledkem opakovaně prokázané skutečné schopnosti a spolehlivosti dodavatelů plnit aktivně všechny požadavky odběratelů. Proto se v

partnerství s dodavateli musí uplatňovat propracované metodiky výběru dodavatele a postupy jejich hodnocení.

1.2.2 Preference vybraných kritérií

Při výběru dodavatelů jsou specifická dvě kritéria:

- Výběr dodavatelů se provádí výhradně podle kritéria nejnižších nabídnutých cen a další kritéria, včetně jakosti, jsou odběratelem úmyslně potlačována. Přitažlivá nabídnutá cena nemusí být však vůbec pro odběratele výhodou. Často se však můžeme s touto „strategií“ nákupu setkat, zejména u malých a středních firem
- Výběr dodavatelů je realizován na základě jednoznačné preference jakosti nad všemi dalšími kritérii. Přehnané nároky na jakost se však promítají do nákladů dodavatele, tím i do cen dodávek a nakonec i do nákladů odběratele.

Proto by mělo být základním pravidlem hledisko, do jaké míry bude odběratel v dodávkách preferovat parametry jakosti. To zase závisí jen na tom, jakou roli hrají tyto dodávky ve schopnosti produktů odběratele plnit požadavky jeho zákazníků. Základním pravidlem by mělo být hledisko požadavků následných zákazníků odběratelů, kteří sami určují parametry jakosti.

1.2.3 Stanovení strategicky významných dodavatelů

Jestliže odběratelé mají stovky různých dodavatelů, není samozřejmě možné se všemi udržovat vztahy na stejné úrovni. Proto je nutné volit kritéria a metody, které by objektivně a rychle dokázaly z celkového počtu dodavatelů vybrat tzv. strategicky významné dodavatele. S těmito dodavateli by pak měli odběratelé nejprve rozvíjet procesy managementu partnerství.

1.2.4 Volba mezi strategií dodavatelského vějíře nebo strategií výlučných dodavatelů

Dalším strategickým rozhodnutím manažerů odběratelských organizací může být řešení dilematu, zda se přikloní ke strategii tzv. dodavatelského vějíře nebo zda budou preferovat výlučné zdroje dodávek.

Strategie dodavatelského vějíře je založena na principu, který umožňuje, aby pro jednotlivé nakupované vstupy byl vždy k dispozici více než jeden dodavatel. V případě možných problémů, jako ohrožení dodávky od určitého dodavatele by v dodavatelském řetězci okamžitě zastoupil ze zálohy další dodavatel – blíže o této soustavě píše např. Zelený [21]. Hlavní výhodou je minimalizace rizika přerušení plynulosti dodávek v situacích, kdy u využívaného dodavatele nastane nestandardní situace. Jinou výhodou je vytváření konkurenčního prostředí, které může tlačit na nižší ceny dodávek, tím se pak zvyšují šance na výběr skutečně toho nejzpůsobivějšího ze všech potenciálních dodavatelů.

Pro rozvoj partnerských vztahů je však spíše charakteristická strategie preferování jednotlivých, avšak pečlivě prověřených dodavatelských subjektů. Snižuje se tím největší z rizik této strategie – zneužívání monopolního postavení a možné narušení plynulosti dodávek, které je garantováno právě využíváním komplexních a systémových přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů. Dalšími přednostmi je zjednodušení vzájemné komunikace, snižování nákladů na pravidelné hodnocení výkonnosti, navazování dlouhodobých kontraktů a snižování pravděpodobnosti nepřijatelného kolísání jakosti.

1.2.5 Stanovení klíče k redukci celkového počtu dodavatelů

Jedním ze základních logistických cílů odběratelů je redukce celkového počtu dodavatelů. Jelikož se o zakázky odběratelů ucházejí stále noví dodavatelé, organizace tak přirozeným vývojem vytvářejí velmi širokou základnu dodavatelů. Ke snižování dodavatelů v dodavatelském řetězci by se mělo dospět až po zvážení následujících faktorů:

- Tradičně pojímané procesy nakupování musí být tzv. uřiditelné.
- Závislost mezi počtem dodavatelů a kolísáním znaků jakosti: pokud odběratel odebírá stejné druhy materiálů od více dodavatelů, vyznačují se tyto dodávky určitou variabilitou hodnot znaků jakosti.
- Díky dodavatelskému vějíři se daří nakupovat za nižší ceny, nevede to však vždy k nižším celkovým nákladům nákupu (náklady na komunikaci, dopravu apod.)
- Snižování počtu dodavatelů znamená pro ty dodavatele, kteří v dodavatelském řetězci zůstanou, zároveň i naději na větší objem vzájemných kontraktů.
- Identifikace a zpětná sledovatelnost produktů jsou obtížně dodržovanými požadavky odběratele. Při nižším počtu dodavatelů jsou menší problémy s jednoznačnou identifikací nakupovaných materiálů.

1.2.6 Rozhodnutí, zda volit interní nebo externí dodavatele

Pokud se nabízí využití interního dodavatele k zabezpečení požadavků odběratelské organizace, měla by tato organizace využít. Přináší to výhody, mezi které patří např. efektivnější využívání vlastních kapacit a infrastruktury, nižší náklady na dopravu apod. Vedení odběratele musí dát pozor na to, aby se u interních dodavatelů neprohluboval pocit nenahraditelnosti monopolního dodavatele a tím nezneužíval svého postavení.

1.2.7 Preference dlouhodobých vztahů s dodavateli

Výhodnější pro oba partnery v obchodním vztahu je, když jejich vztah netrvá pouze jeden obchodní případ. Pro dodavatele to přináší nesporné pozitivní efekty včetně jejich jistoty a ochoty k dalšímu inovování produktů i technologií.

U odběratelů, kde je snahou redukovat celkový počet dodavatelů, by mělo docházet k dlouhodobým kontraktům, pokud dojde k opakovanému prokázání vysoké způsobilosti dodavatelů plnit všechny požadavky odběratele.

1.2.8 Poskytování technické pomoci dodavatelům

Technickou pomocí dodavatelům se rozumí jakékoliv aktivity odběratele, které realizuje na své náklady s cílem pomoci vyřešit určitý problém nebo slabé místo u dodavatele. Charakter této pomoci může být velmi rozmanitý, např.: zapůjčení určitých technických systémů, spoluúčast na investičních programech, zprostředkování nákupu deficitních materiálů, konzultační činnost, podpora a spoluúčast na společných projektech zlepšování, organizace a realizace výcvikových programů pro zaměstnance dodavatelských organizací, účast na sdílených auditech systémů managementu, sebehodnocení, spoluúčast na realizaci technických a technologických změn vyvolaných změnami požadavků odběratele atd.

Těmito aktivitami dává odběratel najevo svůj zájem na dalším rozvoji dodavatelů a na efektivní spolupráci, dokazuje tím dodavateli, že je pro něj skutečným partnerem. Technická pomoc dokáže velmi výrazně prohlubovat vzájemné vztahy partnerství.

1.2.9 Provázanost se systémy JIT a principy logistiky

Systémy JIT (Just-in-Time) jsou logistické systémy, zaručující dodávky v čase jejich potřeby. V Evropě je rozšířenější volnější systém JIT, který je charakterizován svobodnějšími režimy dodávání (např. s přesností na hodiny i vyššími dodávanými objemy). Provázanost procesů a činností dodavatelů s odběrateli je mimořádně vysoká. Pokud se k aplikaci JIT rozhodne jeden z účastníků dodavatelského řetězce, dříve nebo později je nutné tyto přístupy prosadit i u zbývajících článků tohoto řetězce.

Dalším principem a přístupem podnikové logistiky může být například minimalizace zásob dosahovaná často pomocí opakovaných nákupů v malých objemech. To však ale odporuje nabídkám cenových slev při odběru určitého množství, čímž se sice dosáhne nižších materiálových nákladů, ale zároveň se zvýší vázanost kapitálu v zásobách apod.

1.2.10 Stanovení pravidel chování zaměstnanců odběratele při komunikaci s dodavateli

Oblast nákupu a prodeje je postavena na osobní kvalitě lidí, kteří tyto procesy realizují. Partnerské vztahy s dodavateli mohou fungovat za předpokladu, že zaměstnanci odběratele nezneužívají svého postavení v jednání se zástupci dodavatelů. Měl by být zpracován etický rámec chování pracovníků, kteří se budou v procesech managementu partnerství s dodavateli běžně pohybovat.

Tato pravidla chování by měla zahrnovat přípustné formy komunikace a místa osobních setkání se zástupci dodavatelů, způsob chování při obchodních jednáních, rozsah zachování důvěrnosti získaných informací, rozsah povolených požitků hrazených dodavatelem, vhodné oblečení zástupců odběratele apod. Dodržování těchto pravidel lidského chování a jejich kontrola vede k posilování a rozvoji partnerských vztahů s dodavateli.

2. Určení požadavků na dodávky a dodavatele

V oblasti nakupování, resp. managementu partnerství s dodavateli jsou velmi důležité činnosti, v jejichž rámci se stanovují požadavky na nakupované hmotné a informační vstupy. Je proto třeba jasně a přesně definovat požadavky, aby nedocházelo k reklamacím uplatňovaným odběrateli. Odběratel tyto činnosti nesmí podcenit, aby dodavatel dokázal odběratele uspokojit. Nejasně a neúplně formulované požadavky znamenají nutnost dodatečných a tím i zbytečných konzultací zástupců dodavatelské organizace s odběrateli, zvýšenou pravděpodobnost vzniku neshod při realizaci dodávek, šturmování ve snaze dodržet sjednané termíny dodání a další efekty, zvyšující nedůvěru mezi partnery a také jejich celkové výdaje.

Požadavek na dodávky ve smyslu normy ČSN EN ISO 9000 [12] znamená chápat potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny odběratelem, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Celkové požadavky odběratele se dají sloučit do tří skupin:

- a.) požadavky na vlastní dodávané produkty,
- b.) požadavky na procesy a systémy managementu u dodavatelů,
- c.) požadavky na další služby a činnosti spojené s dodávkami.

Celkový soubor požadavků odběratele je v praxi mixem zmíněných tří skupin, za jehož komplexnost, jednoznačnost, srozumitelnost a včasnost jsou odpovědni určení zástupci odběratelské organizace.

Už při definování požadavků mohou někdy nastat problémy na vlastní dodávané produkty. Existují poměrně významné rozdíly u různých dodávaných produktů v míře konkrétnosti, a tím i jednoznačnosti požadavků.

Nejvyšší míra konkretizace požadavků je u jednoduchých prvků (šrouby apod.). Požadavky jsou definovány v normách. Méně konkrétní bývají požadavky na různé polotovary, např. na železnou rudu apod. U jednoduchých finálních výrobků, jako jsou např. knihy, apod., už sehraávají roli i neměřitelné znaky, a tím se míra konkretizace požadavků dále snižuje. U složitých finálních produktů, jako jsou např. stroje, zařízení aj., pak nacházíme velké množství parametrů, mezi nimiž jsou také neměřitelné znaky jakosti. Relativně volná jsou zadání požadavků na projekty staveb a další podobné návrhy. Podobné je to i u komerčně nabízených služeb, jakou jsou hotelové služby apod., kde rovněž existuje mnoho znaků, které lze jen velmi těžko upřesnit. Nejobtížnější je definování požadavků v oblasti veřejně prospěšných služeb, např. poskytování zdravotní péče. Dodavatelé produktů, jejichž parametry a požadavky nemohou být vždy objektivně a přesně stanoveny, jsou už na začátku

v obtížnějším postavení než např. dodavatelé těch nejjednodušších součástek. Se zvyšující se mírou objektivní neurčitosti při definování požadavků by měly ve vztazích odběratelů a dodavatelů nabývat na významu takové procesy, které jsou pro partnerství typické: společné plánování a komunikace, systematické zlepšování, motivační působení apod.

2.1 Postup při určení požadavků na dodávky

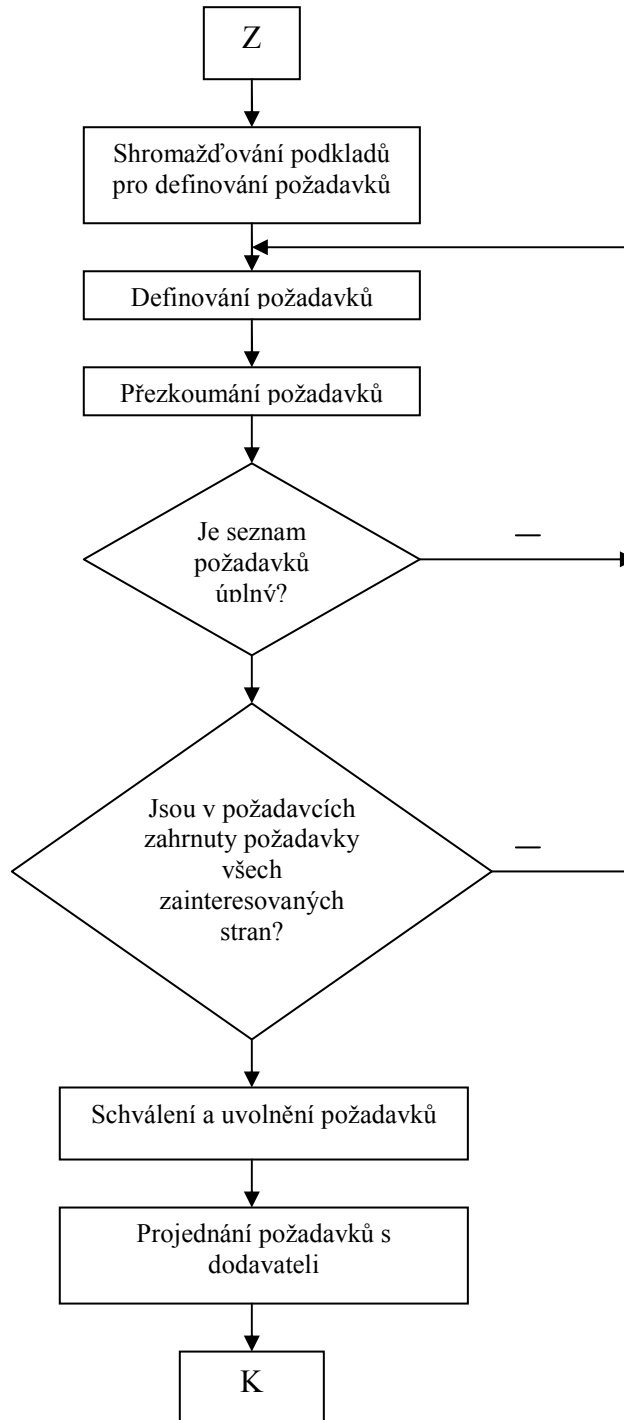
Při definování požadavků na dodávky (a na dodavatele) by se mohlo postupovat způsobem, který je znázorněn na obrázku 2.1.

Před konkrétním určováním spektra požadavků na dodávky a dodavatele musí určení zaměstnanci odběratele dbát na dostatečně pečlivé shromáždění výchozích podkladů k odvození množství i sortimentu produktů, které bude třeba nakoupit. Tento systém je důležitý zejména tehdy, kdy se objednávají nové komodity, které odběratel doposud nepožadoval. K základním informačním vstupům pro definování požadavků na dodávky tak patří

- podnikatelské plány na následující období,
- přehled nově získaných zakázek,
- další informace od zákazníků
- požadavky legislativy
- seznam dodavatelů jednotlivých komodit,
- požadavky jednotlivých organizačních jednotek odběratele,
- dokumentované postupy odběratele, vztahující se k procesům nákupu,
- záznamy o spolupráci s dodavateli v minulém období,
- informace o naléhavosti a důležitosti nakupovaných položek apod. [9]

Ve výčtu vstupních informací nebyly uvedeny informace o skutečných možnostech budoucích dodavatelů. Okamžité potíže dodavatelů by neměly vést odběratele ke snižování požadavků.

Tvorba nároků na dodávky nesmí být nikdy záležitostí jednotlivců, např. kvůli kontrole kvality stanovených požadavků, kterou tak provádějí spolupracovníci. V praxi jde o často až příliš rutinní činnost, kdy zaměstnanec útvaru nákupu sesbírá požadavky z jiných útvarů,



Obr. 2.1) Rámcový postup při definování požadavků na dodávky [9]

počítačově je zpracuje a vystaví objednávky. V mnoha případech navíc objednávaným položkám vůbec nerozumí, a tak slepě do objednávek přepíše to, co si přečetl v požadavcích od svých kolegů. Často tedy dochází k chybám a k ekonomickým ztrátám. Pro upřesnění požadavků na dodávky i dodavatele je vhodné využít týmové spolupráce. Výsledkem spolupráce by měly být co nejpřesnější specifikace, popisující konkrétní nakupovaný materiál, výrobek, službu nebo informaci, stejně jako specifikace procesů u potenciálních dodavatelů.

„Vzhledem k nakupovaným produktům by mezi samozřejmě deklarované požadavky měly například patřit:

- a) úplná nomenklatura a hodnoty znaků jakosti (pokud možno měřitelných),
- b) časové období platnosti hodnot znaků jakosti,
- c) stanovené postupy a jednotky měření a testování produktů,
- d) volba vhodného modulu posuzování shody (např. u dodávek z regulované sféry),
- e) definovaná kritéria přijatelnosti dodávek,
- f) termíny dodání, dodávané množství,
- g) požadavky na identifikaci a zpětnou sledovanost dodávek,
- h) očekávané maximální náklady vztahující se k dodávce apod.

V souboru požadavků na procesy a systémy u dodavatelů by neměli chybět:

- i) požadavky na systémy managementu jakosti, enviromentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- j) požadavky na způsobilost procesů u dodavatelů,
- k) způsoby zabezpečování jakosti u subdodavatelů (tedy organizací, od kterých nakupují dodavatelé),
- l) druhy přejímacích plánů, pokud se jako forma ověřování shody uplatňuje statistická přejímka,
- m) odpovědnost za jednotlivé činnosti při zabezpečování jakosti dodávek,
- n) způsoby komunikace s dodavateli, včetně komunikace o změnách a úpravách obchodních smluv,
- o) požadavky na rozsah spolupráce v průběhu plnění obchodní smlouvy atd.

Mezi požadavky na další služby a činnosti mohou patřit:

- p) odkazy na další nadřazenou legislativu,
- q) rozsah povinně vedených a udržovaných záznamů, včetně doby uchovávání těchto záznamů,
- r) požadavky na obaly, způsob přepravy a skladování,
- s) požadavky na certifikáty třetí stranou apod.

V konkrétních podmínkách odběratelsko-dodavatelských vztahů se mohou vyskytovat i některé další požadavky.“ (J. Nenádál, Management partnerství s dodavateli, 2006, str.52)

U prvního požadavku – na nomenklaturu a hodnoty znaků jakosti dodávek – mohou vyvstat konkrétní problémy. Jedním z nejčastějších je rutinní postup pracovníků, kteří navrhují nové nebo inovované produkty, resp. technologie, kdy se ve svých návrzích jistí tím, že kladou přemrštěné požadavky na chemické složení materiálů, přesnost rozměrů

nakupovaných součástí apod. Definování požadavků na jakost dodávek je pak odvozeno od subjektivních pocitů pracovníků, kteří u odběratele návrhy produktů a procesů připravují. Nadhodnocené požadavky na nakupované produkty ztěžují pozici dodavatelů a navíc vedou i ke zbytečnému zvyšování nákladů odběratele. Důležité je tedy stanovit, jaké funkce budou dodávky plnit ve finálním produktu při plnění uživatelských a dalších požadavků. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je aplikace metody QFD. Zkušenosti z praxe však vypovídají, že tato metoda není v prostředí vztahů s dodavateli vůbec využívána.

Na přezkoumání stanovených požadavků by se mělo podílet více lidí, včetně právníků, aby posoudili, zdali jsou požadavky na dodávky a dodavatele skutečně kompletní, srozumitelné, jednoznačné, zda nejsou v rozporu se zájmy zainteresovaných stran, zda vyhovují platné legislativě dané země. Mohou nastat situace, kdy důležitou součástí přezkoumání požadavků na dodávky je i určení nových procesů, činností i zdrojů u odběratele, které dosud nebyly uplatňovány. Například nákup nových materiálů s určenou dobou expirace, kdy odběratel bude muset vyřešit otázku ověřování této doby přímo ve skladech, způsob adekvátního označení těchto materiálů. Při přezkoumání požadavků na dodávky a dodavatele jde hlavně o technicko-organizační problém, aby se ještě před odesláním poptávky potenciálním dodavatelům komplexně posoudila kvalita specifikací.

Pokud je výčet požadavků vyhovující, jsou požadavky schváleny a uvolněny. Schválené požadavky jsou pak sděleny prostřednictvím pověřeného pracovníka odběratele dodavatelům, kteří už byli vybráni před definováním požadavků nebo jsou ještě v roli potenciálních dodavatelů a budou se teprve ucházet o určitou zakázku. Dodavatel by měl tyto informace dostat v takovém předstihu, aby se mohl na případné výběrové řízení, resp. na jinou formu hodnocení a výběru dodavatelů seriózně připravit.

2.2 Využití metody QFD při určení požadavků na dodávky

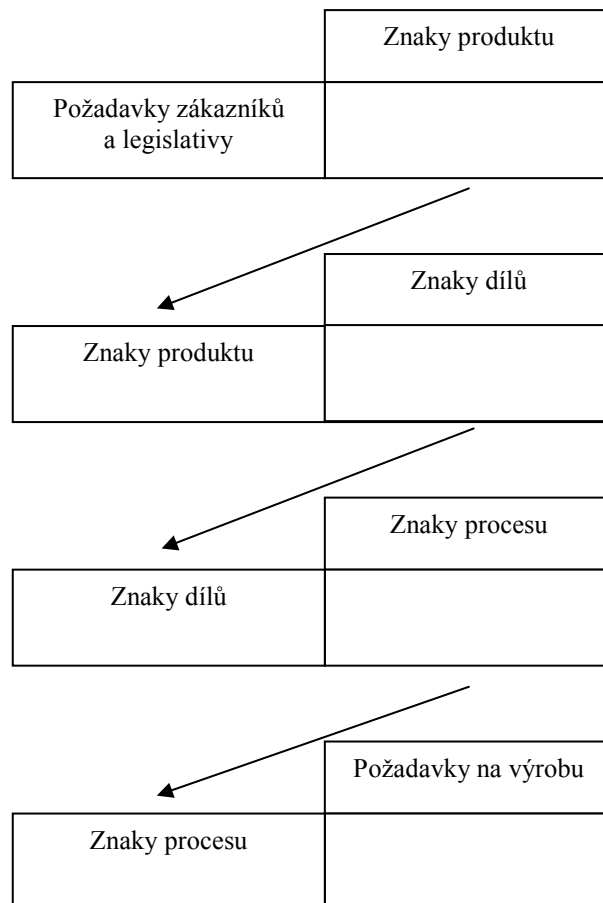
QFD je zkratkou anglického názvu „Quality Function Deployment“. Tato metoda využívá data v maticích s cílem zvýšit úroveň předvýrobních fází při návrhu produktů i procesů. V současnosti je metoda QFD moderním prostředkem plánování a zlepšování jakosti. Tato metoda je obvykle vysvětlována jako formálně strukturovaný proces identifikace a přenesení požadavků zákazníků do všech etap vývoje a realizace produktů. Potvrdilo se, že tato metoda zvyšuje prodejnost nových produktů, zkracuje dobu přípravy a náběhu nových procesů u odběratelů, snižuje náklady na jednotlivé procesy, zlepšuje komunikaci mezi

jednotlivými útvary, zlepšuje úroveň vztahů s dodavateli a hlavně zaručuje to, že požadavky externích zákazníků budou vždy preferovány, včetně procesů nakupování hmotných a informačních vstupů.

QFD je v praxi několikastupňový proces, který začíná definováním požadavků finálních zákazníků, pak postupně tyto požadavky objektivně přenáší a transformuje do jednotlivých dokumentů, podle kterých se produkt navrhuje, zhotovuje, dodává a mezi nimiž jsou třeba i dokumenty s požadavky na dodávky. Ve všech stupních použití metody QFD je k analýze dat využíván speciální druh matice – tzv. dům jakosti.

Časem se vykrystalizovaly dva základní přístupy k aplikaci metody QFD:

1. čtyřfázový model, pracující se čtyřmi základními domy jakosti (viz.obrázek 2.2) a
2. matice matic představující komplexní model předpokládající postupné uplatnění zhruba 30 různých domů jakosti. Informace o tomto přístupu lze nalézt [16].



Obr. 2.2) Čtyřfázový model metody QFD [9]

Obrázek 2.2 zobrazuje jednodušší čtyřfázový model aplikace metody QFD. Nejdříve se přemění požadavky externích zákazníků a legislativy vztahované na finální produkt do souboru

informací o attributech produktu. Ve druhém domě se tyto atributy transformují na údaje o znacích jednotlivých dílů (např. pokud by odběratel řešil návrh nového typu motoru, pak v druhé aplikaci se znaky motoru přemění do znaků jednotlivých komponentů – hřídele, ložisek, apod.). Atributy jednotlivých dílů jsou poté východiskem k určení znaků procesů, ve kterých by tyto díly vznikaly. Poslední z aplikací domu jakosti je určena k podrobnému určení požadavků na parametry výrobního procesu.

Není podstatné, zda jednotlivé díly odběratel sám vyrábí nebo je bude nakupovat. V případě nákupu jednotlivých dílů (např. i materiály, projekty apod.) je možné právě tento druhý dům jakosti v popisovaném čtyřfázovém modelu použít i pro určení požadavků na nakupované produkty. Třetí z domů jakosti by se potom mohl využít jako východisko k navrhování technologií u dodavatele.

Tento text nepopisuje detailně jednotlivé kroky metody QFD. Efektivní aplikování této metody vyžaduje speciální, alespoň třítydenní výcvik určených zaměstnanců, kteří by navíc velmi rychle poznali, že analýza dat v tzv. domech jakosti nezvyšuje pracnost plánovacích fází. Ze zkušeností vyplývá, že detailní práce s jedním domem jakosti nezabere víc než 3 hodiny času. Z metody QFD dělají týmový duch, tlak na exaktnost vstupních informací do prvního domu jakosti a jistota přihlídnutí k požadavkům zákazníků nástroj, který může být oceněn i při definování požadavků na nakupované produkty.

3. Výběr a hodnocení vhodných dodavatelů

Prakticky ve všech typech organizací patří procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů ke standardně vykonávaným aktivitám. Podstatně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování a i mírou pochopení jejich podstaty. Je důležité, že smysl všech podobných aktivit spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že se bude nakupovat od partnerů schopných dlouhodobě plnit požadavky odběratelů.

Základním předpokladem k tomuto procesu managementu partnerství je zjištění, že hodnocení a výběr vhodných dodavatelů budou vždy aktivitami, které je možné vůči budoucím dodavatelům považovat za víceméně jednorázové. Uskutečňují se totiž vždy ještě před uzavřením konkrétní smlouvy o dodávkách. Na druhé straně jsou tyto činnosti prováděny neustále, často však vůči zatím zcela neznámým dodavatelům.

Odběratelská organizace si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi potenciálních dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném hodnocení a výběru zvolit možné dodavatele. Tito dodavatelé jsou podrobeni dalšímu, obvykle zevrubnějšímu posuzování. Výsledkem z procesu hodnocení a výběru je konečný seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podléhá pravidelnému hodnocení jejich momentální výkonnost a výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů. Pro jednotlivé druhy dodávek se odběratel může rozhodnout buď pro některého z dosavadních a osvědčených dodavatelů anebo mohou do dodavatelského řetězce vstoupit zcela noví dodavatelé.

Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů obsahuje tyto tři základní fáze:

1. předběžné hodnocení dodavatelů
2. hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů
3. hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií [9]

Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je jen vstupním krokem hodnocení a výběru, kdy z obvykle velmi širokého okruhu všech možných dodavatelů odběratelská organizace vybere několik dodavatelů do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na

- posuzování prvních vzorků dodávek

- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace
- analýze referencí jiných odběratelů, resp. na jejich kombinaci.

Posuzování prvních vzorků dodávek

V praxi je časté, že si odběratel vyžádá od potenciálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek, které jsou zhotovené podle předběžně zaslanych požadavků. V rámci ofenzivního marketingu dodavatelských organizací jsou však někdy tyto vzorky odběratelům až vnučovány (např. stylem „vyzkoušejte si nás a pokud budete spokojeni, můžeme pro vás dodávat“). V obou případech je nutné, aby odběratelská organizace velmi pečlivě posoudila míru shody dodávaných vzorků s požadavky. Rozsah a postupy tohoto posouzení jsou ale plně v kompetenci odběratelů. Výstupy tohoto posouzení jsou první cennou informací, která by však nikdy neměla vést k bezhlavému uzavírání kontraktů ani v případě, že posuzované první vzorky ve všem splňují požadavky odběratelů. Tyto vzorky mohou totiž u dodavatele vznikat ve zvláštních podmínkách, které jsou vzdáleny standardně používaným technologiím pro normální produkci.

Posouzení vyzrálosti systému managementu

Hodnocení pilotních vzorků je omezeno pouze na dodávky, které mají charakter nakupovaných materiálů, polotovarů, výrobků apod. U dodavatelů komodit, u kterých je i objektivně obtížné přesně stanovit požadavky, se musí volit poněkud jiné přístupy. Pro účely předběžného hodnocení a výběru je vhodné využívání určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací. Potencionálním dodavatelům je zaslán soubor hodnotících otázek, na které jsou tito dodavatelé povinni objektivně reagovat. Toto hodnocení není podrobné, ale je spíše komplexní. Obsahuje ty oblasti managementu a procesů, které u dodavatelů považuje za významné právě odběratel (např. jakost, dodávání, servis, přístup k technologiím, životní prostředí a bezpečnost, náklady a ceny).

Toto dotazování může být omezeno např. jen na oblast a rozsah certifikace systémů managementu jakosti (např. podle normy ČSN EN ISO 9001), systémů environmentálního managementu (např. podle normy ČSN EN ISO 14 001), resp. dalších odvětvových standardů odběratelem požadovaných a uznávaných. Vyplněné a vyhodnocené dotazníky vytvářejí záznamy potenciálních dodavatelů, které také mohou navíc zahrnovat ocenění finančního zdraví dodavatele a některá další kritéria.

Analýza referencí jiných odběratelů

Odběratel si může ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o tomto dodavateli. Nejčastěji vycházejí z praxe jiných organizací, které už od tohoto dodavatele někdy nakupovaly, ale mohou být také získávány z www-stránek apod. Druh takovýchto informací by však měl vždy představovat pouze doplňující, nikdy ne rozhodující předpoklady pro další rozhodování odběratele.

Pokud odběratel zjistí určité neshody v porovnání se svými požadavky, měl by uvažovat o jiném dodavateli. Jsou ale případy, kdy jiný vhodný dodavatel prostě není k dispozici (např. dodavatel je monopolní nebo další z dodavatelů je příliš vzdálený apod.). Potom odběratel může jen s pomocí aktivit společného plánování, resp. prostřednictvím nabídky technické pomoci problémy s dosahováním shody u dodavatele vyřešit.

Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Rozsáhlé spektrum dodavatelských subjektů se předběžným hodnocením sníží na přijatelné množství. U dodavatelů, kteří postoupili do dalšího kola, odběratel následovně provede hodnocení. To má odhalit zejména budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele.

Je třeba se soustředit na budoucí a dlouhodobý potenciál dodavatelské organizace. Základy systémových přístupů i v oblasti nakupování a rozvoje vztahů s dodavateli se začaly budovat od počátku devadesátých let. Do dnešní doby se vykrytalizoval přístup, který je běžně respektován u mnohých českých organizací: Dochází k prověřování (audity) systémů managementu přímo u možných dodavatelů.

Audit je proces, který by měl být standardní součástí výběrového systému managementu odběratelské organizace u potenciálních dodavatelů. Audit je soubor činností, které jsou plánovány včetně plánování zdrojů, postupů auditování apod. Činnosti jsou systematicky prováděny tak, aby se s jeho výsledky optimálním způsobem v systému managementu naložilo při rozhodovacích procesech. Výsledky auditů u dodavatelů se využívají například k rozhodnutí, zda s vybraným dodavatelem uzavřít smlouvy o dodávkách nebo ne. Auditóři jsou aktivní účastníci auditů, kteří nesmějí být závislí na prověřovaném procesu, výrobku apod. Podmínka nezávislosti je samozřejmě naplňována automaticky v případě, když audit u dodavatelů vykonávají zaměstnanci odběratelské organizace nebo najatí externí auditoři. Odběratelská organizace má také zpracován psaný postup, metodiku k realizaci auditů

systemu managementu u dodavatelů. Z auditního systému managementu u dodavatele se získávají nejrůznější záznamy o výsledcích činností dodavatele, avšak i další informace, které jsou auditory ověřitelné přímo u hodnoceného dodavatele. Na jejich základě pak auditoři v rámci svých zjištění konstatují, zda dodavatel splnil nebo nesplnil požadavky, které jsou stanoveny v tzv. kritériích auditu. Pod pojmem kritéria auditu, v případě auditů systému managementu u potenciálních dodavatelů, se rozumí soubor požadavků na tyto systémy. Ty si buď odběratel stanovuje sám ve svých dokumentovaných postupech nebo jsou stanoveny obecně respektovanými normami, jako jsou např. už zmíněné standardy ČSN EN ISO 9001, ČSN EN 14 001 atd.

Tato kritéria jsou určitými modely, vůči kterým se proměřuje skutečnost u potenciálního dodavatele. Odběratel si však může kombinovat výše uvedená kritéria, ale je vždy jeho povinností včas sdělit soubor těchto kritérií potenciálním dodavatelům. Je potřeba, aby se dodavatel na průběh auditu vhodně připravil. Základní kroky k efektivnímu vykonání auditu systému managementu u potenciálních dodavatelů:

1. Základní podmínkou efektivního provedení auditu je speciální výcvik auditorů, nezbytnost praktických zkušeností s vedením auditů, zkušenosti s auditovaným systémem managementu a zejména úspěšné absolvování speciálního výcviku pro auditory. Tyto pravomoci mají tzv. externí auditoři prokázat např. personální certifikací u akreditovaných certifikačních orgánů – blíže viz např. [11].
2. Pokud si odběratel připraví potřebný počet auditorů (u všech potenciálních dodavatelů), zahrne audity systému managementu u dodavatelů do svého programu auditů. Tím je zaručeno, že i tyto audity budou mít vyčleněny potřebné zdroje, včetně např. dopravních prostředků, financí na odměny auditorů apod.
3. Pověřený zástupce odběratele je povinen oznámit v dostatečném předstihu zástupcům potenciálních dodavatelů termín, dobu, rozsah a cíle auditu. Jak auditoři, tak i kompetentní zástupci dodavatelů, se pak na vlastní audit připraví.
4. Tým auditorů odběratelské organizace v dohodnutém a naplánovaném termínu vykoná audit přímo v prostorách a v procesech u potenciálního dodavatele. Shromažďují standardními technikami a za aktivní spolupráce zástupců dodavatele informace o důkazech v rozsahu, který je odběratelem vyžadován.
5. Závěr z auditu je tvořen oficiální zprávou, která má obsahovat všechny údaje o průběhu a výsledcích auditu, tzn. i informace o výsledném hodnocení stavu systému managementu u dodavatele. Tyto informace mohou mít podobu kvantifikovatelných dat, kdy je stav systému managementu oceněn např. v

procentech, bodech vůči ideálnímu stavu, požadovanému právě stanovenými systémovými kritérii. Tento záznam je distribuován jak dodavateli, tak i určeným zaměstnancům odběratele, kteří mají pravomoc rozhodnout.

6. Rozhodnutí má v těchto případech charakter:

- a) schválení hodnoceného dodavatele a jeho zařazení do seznamu dodavatelů,
- b) podmíněného schválení dodavatele, kdy odběratel sdělí potenciálnímu dodavateli, že s ním bude počítat pouze za podmínek realizace nutných opatření k odstranění zjištěných neshod,
- c) oznámení o tom, že potenciální dodavatel nesplnil požadavky odběratele, a že tedy odběratel ani do budoucna nepočítá, že by s ním navázal obchodní kontakty.[9]

Pro plánování, realizaci a vyhodnocování auditů systémů managementu u potenciálních dodavatelů by si měli odběratelé vytvářet vhodné metodiky a dokumentované postupy. Jednou z nejnámějších a všeobecně respektovaných je metodika, která se například uplatňuje u dodavatelů pro německé automobilky označovaná jako VDA 6.1. [18]

Z pohledu současných trendů má tato, ale i některé další metodiky, pro vedení auditů systémů managementu jakosti u dodavatelů jedno omezení. Zasahují jenom oblast managementu jakosti a nemusí tak komplexně a podrobně přezkoumat celkovou úroveň řízení a dosahovaných výsledků dodavatelů. Proto se v posledních letech čím dál intenzivněji prosazují postupy hodnocení dlouhodobé způsobilosti potenciálních dodavatelů odvozené od kritérií různých modelů podnikatelské úspěšnosti, označované také jako modely excelence.

Modely excelence organizací jsou rozvíjeny v celém světě a organizace tzv. světové třídy je užívají k neustálému rozvoji svých systémů managementu. Nejnámější z nich jsou japonský model Demingovy aplikační ceny, model Národní ceny za jakost Malcolma Baldrige, a EFQM Model Excellence, který se uplatňuje v Evropě. Všechny tyto, popř. i některé další, modely vycházejí z filozofie TQM (Total Quality Management) a od normativních kritérií se liší především svou komplexností i náročností. V poslední době se tyto modely staly také kritériálním nástrojem posuzování způsobilosti potenciálních dodavatelů. Jednou z metodik, která z pojetí modelů excelence přímo vychází, je tzv. SPA (Supplier Potential Analysis) – analýza potenciálu dodavatelů. Tato metodika je rozvíjena a komerčně využívána mnohými českými organizacemi a uplatňuje moderní, systémový a umožňující nástroj vzájemně porovnat hodnocení dlouhodobé způsobilosti potenciálních dodavatelů.

Základní hodnotící rámec SPA zahrnuje tři oblasti hodnocení možných dodavatelů:

- a) předpoklady, které se orientují na strategické oblasti managementu u dodavatelů,
- b) systém, kde jsou posuzována měřítka výkonnosti hlavních a podpůrných procesů dodavatelů,
- c) výsledky, které kromě jiného zahrnují i výsledky spokojenosti odběratelů s posuzovaným dodavatelem.

Závažnost těchto oblastí je procentně stanovena tak, aby váha oblasti výsledků byla rovna součtu vah hnacích sil a systému. V rámci těchto tří základních oblastí je hodnoceno osm dílčích oblastí, jejichž váha je také rozlišena. Dvě z osmi dílčích oblastí se na celkovém výsledku hodnocení potenciálu dodavatelů podílejí až 40% spokojeností odběratele s dodavatelem a hospodářské výsledky dodavatele.

Pro každou z osmi dílčích oblastí je zpracován seznam otázek, které se u potenciálních dodavatelů vyhodnocují v rámci celkového procesu analýzy. Proces analýzy předpokládá tyto základní kroky:

1. Zaregistrování dodavatele prostřednictvím internetu.
2. Zaslání zjednodušeného dotazníku s otázkami pro sebehodnocení prostřednictvím internetu.
3. Sebehodnocení potenciálních dodavatelů podle tohoto zjednodušeného dotazníku, jeho předběžné vyhodnocení a porovnání s konkurencí.
4. Zaslání podrobného dotazníku k sebehodnocení dodavatele, vlastní sebehodnocení a zaslání výsledků třetí straně.
5. Audit potenciálního dodavatele přímo na místě realizovaný třetí stranou s cílem ověření správnosti a platnosti sebehodnocení.
6. Vypracování hodnotící zprávy s doporučeními ke zlepšení.
7. Zavedení dodavatele do databáze.
8. Realizace výběrových řízení dodavatelů z databáze, kde výběrovým kritériem je nabízená cena dodávek. [9]

Třetí stranou jsou osoby pověřené Českou asociací nákupu a logistiky. Tato metodika vychází z pojetí modelů excelence a využívá principu sebehodnocení. Potenciál dodavatele je kvantifikován podle předem stanoveného klíče a do výběrových řízení jsou pak už zařazováni pouze ti z hodnocených dodavatelů, kteří v rámci sebehodnocení a následného verifikačního auditu dosáhli nejlepšího výsledku.

Uvedený přístup je mnohem náročnější, protože je komplexnější v pohledech na dodavatele než samy audity systémů managementu u potenciálních dodavatelů a navíc má i nezanedbatelný vzdělávací efekt. I dodavatel, který v rámci hodnocení napoprvé neuspěje, může na základě získaných zkušeností a porovnání s jinými, momentálně úspěšnějšími konkurenty najít mnohé oblasti dalšího rozvoje a zlepšování výkonnosti.

Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Při volbě budoucích dodavatelů hraje roli stav systému managementu, resp. alespoň systému managementu jakosti, ale nemusí být zdaleka jediným kritériem, které při volbě budoucích dodavatelů hraje roli. Odběratelské organizace mohou definovat takovou škálu hodnotících kritérií, která jim bude vyhovovat. Mezi další možná kritéria může patřit rozsah neshod v dodávkách v minulém období, nabízená cena dodávky, dodací podmínky, doba dodání, rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem, nabízené platební podmínky, pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů, úroveň vztahů a vzájemné komunikace, finanční zdraví dodavatele, vzdálenost dodavatele, podíl dodavatele na trhu a jeho image, počet pozitivních referencí v médiích, přístupy k managementu rizik, potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování, rozsah naplňování principu sociální odpovědnosti, environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů, úplné náklady nákupu apod.

Komunikace s dodavatelem

Jakmile postupy hodnocení dodavatelů určí jednoho z potencionálních dodavatelů (ten, který maximálně splňuje požadavky odběratele), poslední činností pak zůstává komunikace s vybraným dodavatelem. Ta by měla zahrnovat následující kroky:

- oznámení výsledku výběrového řízení, včetně informací o hodnotách, kterých při posuzování celkové způsobilosti daný dodavatel dosáhl,
- náměty na další možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele jako zpětná vazba na provedené hodnocení jeho způsobilosti,
- definování všech požadavků na budoucí dodávky a vzájemné upřesňování detailů a případných nejasností, které se požadavků odběratele týkají,

- náměty týkající se případné technické pomoci a rozsahu společného plánování s dodavatelem,
- vyjasnění všech prvků a podmínek, které budou zahrnuty do oficiální smlouvy s dodavatelem, včetně domluvy o době trvání budoucího kontraktu a podmínek pro jeho případné prodloužení nebo vypovězení,
- nastavení podmínek, pravidel, odpovědností i pravomocí pro běžnou a systematickou komunikaci po uzavření smlouvy s dodavatelem apod. [9]

Uzavření obchodního kontraktu s dodavatelem je už především právní akt, smlouva by však neměla opomíjet ani žádné významné aspekty zabezpečování jakosti budoucích dodávek. Ve výčtu informací při podpisu smlouvy s dodavatelem by neměly chybět ani takové podrobnosti, jako jsou

- dokumentování údajů o jakosti dodávek,
- postupy při změnách dodávaných produktů,
- odsouhlasení postupů ověřování shody,
- požadavky na důvěrnost informací, rozsah pojištění apod. [9]

Kromě dodržování všech pravidel při sestavování obchodních kontraktů o dodávkách by odběratelé měli dodržovat i další podmínku rozvoje partnerských vztahů s dodavatelem, tedy že formulace a celková koncepce smlouvy nesmí zvýhodňovat pouze jednoho z partnerů (obvykle asi odběratele), ale má zaručovat to, aby uzavíraný kontrakt byl přijatelný pro oba partnery. Přezkoumání návrhu smlouvy odběratelem s ohledem k tomu, že bude uplatňováno i vyjádření dodavatele, se tak jeví jako další z doporučených aktivit ještě předtím, než bude oficiální text smlouvy zaslán k podpisu dodavatelem.

4. Ověřování shody dodávek

Jedním z nejtradičnějších procesů i v klasickém pojetí nakupování je ověřování shody dodávek a bude určitě i součástí všech programů partnerství s dodavateli v budoucnosti. V dodávaných výrobcích nebo službách se mohou vyskytovat odchylky od odběratelem specifikovaných požadavků, jež se označují jako neshody. Proto mezi základní požadavky normy ČSN EN ISO 9001 patří to, že: „organizace musí stanovit a uplatňovat kontrolní nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění, že nakupovaný produkt splňuje specifické požadavky nakupování.[13]

4.1 Charakteristika přístupů k ověřování shody dodávek a její východiska

Ověřování shody dodávek vychází z toho, že odběratel po dodání určitého objemu nakoupeného zboží podrobí tuto dodávku vstupní kontrole (množstevní i ověřování jakosti). Dalším možným přístupem k organizaci a vykonávání procesů ověřování shody dodávek je také např. ověřování shody prováděné dodavatelem těsně před expedicí svých produktů odběratelům, kterým pak poskytuje i záznamy o výsledcích tohoto ověřování. Někdy se formy a metody ověřování shody dodávek odvozují přímo od charakteru výrobních procesů a finálních produktů.

Mohou se vyskytnout i situace, kdy oba obchodní partneři přenechávají ověřování shody dodávek třetí, nezávislé straně, reprezentované akreditovanými zkušebními laboratořemi, což jsou specialisté zmocnění odběratelem k výkonu funkcí ověřování shody dodávek např. přímo u dodavatele. Pokud odběratel volí tuto formu realizace ověřování shody dodávek, musí být její podmínky i postupy definovány ve smlouvě o dodávkách.

4.2 Statistické přejímky dodávek

Ke klasickým příkladům statistických metod technické kontroly jakosti patří statistické přejímky. Statistickou přejímkou se rozumí metoda ověřování shody produktů s cílem učinit kvalifikovaný odhad o jakosti ověřovaných dávek a zabránit dalšímu zpracování nevyhovujících dávek (např. u dodavatele). Na konci každé statistické přejímky je rozhodnutí

o tom, zda ověřovaná dávka bude nebo nebude přijata. Všechny druhy statistických přejímek se vyznačují následujícími charakteristikami:

- jsou výběrové, tzn. že se ověřuje shoda jen u vybraného počtu kusů z celé dávky,
- jsou statistické, tedy založené na principech matematické statistiky,
- jsou jednoznačné, protože je vždy jasně stanoveno, jaký počet jednotek musí být z celé dávky odebrán k ověřování a s jakým výsledkem,
- jsou objektivní, protože pravidla a podmínky musí být vždy předem dohodnuty dodavatelem a odběratelem. [9]

V praxi existuje několik druhů statistických přejímek. Dle hlediska charakteru ověřovaného znaku existují statistické přejímky měřením nebo srovnáváním. Podle hlediska počtu realizovaných výběrů se rozlišují statistické přejímky jedním, dvojím, několikanásobným nebo sekvenčním výběrem. Dále pak dle hlediska způsobu vypořádání neshodné dávky jsou statistické přejímky bezopravné nebo opravné a nakonec podle hlediska četnosti ověřování dávek se dělí na statistické přejímky ověřující všechny dodané dávky nebo občasné ověřující jen vybrané dávky.

Záleží pak na obou obchodních partnerech, aby se předem shodli na tom, jaký druh statistických přejímek budou považovat za nejvhodnější, a pak zvolili jednoznačná pravidla a podmínky realizace.

Osm základních podmínek přístupu k ověřování shody dodávek:

1. dodávky mají charakter sériově (byť i nepravidelně) nakupovaných hmotných vstupů,
2. ověřování shody je založeno na destruktivních testech dodávaných produktů.,
3. náklady spojené se 100% kontrolou jsou vysoké s ohledem na reálnou účinnost této kontroly,
4. 100% kontrola není z technologických důvodů možná
5. objemy dodávaných materiálů jsou značně vysoké,
6. dodavatel nemá své procesy statisticky zvládnuty a nerealizuje systematicky statistickou regulaci procesů,
7. v neshodách dodávek je ukryto značné bezpečnostní riziko pro konečné uživatele i přesto, že dodavatel prokazuje vysokou úroveň a vyzrálost svého systému managementu,
8. když odběratel jednoznačně aplikaci statistických přejímek vyžaduje.

Z výše uvedených předpokladů vyplývá, že v českých organizacích existuje ještě mnoho nevyužitých šancí ke skutečnému zefektivnění procesů ověřování shody dodávek s využitím statistických přejímek.

4.3 Předpoklady efektivního a účinného ověřování shody dodávek

K efektivnímu a účinnému realizování ověřování shody dodávek je třeba i splnění určitých výchozích předpokladů:

a.) Dostupnost veškeré dokumentace týkající se specifikací dodávek

Ti, kteří realizují ověřování shody dodávek, mají mít k dispozici všechny potřebné dokumenty, které specifikují povahu dodávek (požadavky na znaky jakosti dodávek, dohodnutý objem dodávek, specifikaci obalů, požadavky na záznamy o jakosti předkládané dodavatelem apod.).

b.) Způsobilost personálu provádějícího ověřování shody

Zaměstnanci, kteří provádějí ověřování shody dodávek, mají mít k těmto činnostem potřebnou kvalifikaci a odbornou způsobilost. Záleží především na zkušenostech a speciálním výcviku. Tento výcvik má zaručovat dlouhodobou schopnost personálu realizovat veškeré činnosti ověřování shody spolehlivě, správně a objektivně.

c.) Motivace personálu provádějícího ověřování shody

Odborná způsobilost lidí, kteří vykonávají ověřování shody, nemusí postačovat. Je potřeba příslušné pracovníky i vhodným způsobem povzbuzovat a motivovat. Samozřejmě součástí motivování by mělo být vysvětlování důsledků, které by pro další průběh procesů u odběratele mohlo mít zanedbání určitých povinností ověřujícím personálem. V praxi mohou být velmi efektivní formy hmotné negativní stimulace personálu, které jsou přímo svázány s kvantifikací ekonomických ztrát, způsobených pronikáním neshodných dodávek k dalšímu zpracování u odběratele.

d.) Dokumentované postupy k ověřování shody dodávek

Manažeři odběratele i dodavatele musí vybavit personál, který provádí ověřování shody, potřebnou dokumentací. Jde zejména o podrobný popis všech činností, které jsou s ověřováním shody dodávek spojeny: od příjmu dodávky, přes způsob náhodného výběru, vlastního ověřování, určení shodných i neshodných částí dodávek, manipulaci se vzorky, až po způsob zaznamenávání výsledků a informování o výsledcích. Tato dokumentace musí být přístupná přímo na pracovištích ověřování shody v aktuální verzi, jak to vyžadují postupy řízení dokumentů a záznamů.

e.) Vybavenost potřebnou infrastrukturou

Personál, který provádí ověřování shody dodávek, musí být vybaven všemi potřebnými měřidly, etalony, softwarem apod., které mají garantovat požadovanou přesnost a spolehlivost ověřování shody. Tam kde je potřeba, by měly být známy i údaje o způsobilosti systému

měření, nejistoty měření a další informace, které přispějí ke skutečné objektivitě ověřování shody.

f.) Čas k ověřování shody

Je možné stanovit normativy času ověřování shody dodávek. Nesmí docházet k tomu, aby se z jakýchkoliv důvodů dodržování plánovaných časů ověřování shody dodávek porušovalo.

g.) Provázanost na sledování způsobilosti procesů u dodavatele

Volba postupů ověřování shody závisí na reálné způsobilosti procesů u dodavatele. Čím je tato dlouhodobá způsobilost vyšší, tím jednodušší a méně nákladné postupy ověřování shody může odběratel uplatňovat. Aplikace statistické regulace co největšího spektra procesů u dodavatelů je zárukou minimálních ekonomických ztrát vyvolaných neshodami v dodávkách i působivým předpokladem posilování vzájemné důvěry odběratelů a dodavatelů.

h.) Návaznost na postupy řízení neshodných produktů u dodavatele

Většina organizací má dnes už dokumentované postupy pro nakládání s těmi produkty, které jsou odchylné od specifikací. Týkají se identifikace neshod, separace neshodných produktů, řešení způsobů, jak se neshodnými produkty vypořádat, udržování s tím spojených záznamů, ekonomických analýz, přijímání adekvátních opatření k nápravě i preventivních opatření apod.

Nelze však stavět vztahy partnerství s dodavatelem pouze na činnostech ověřování shody dodávek. Nemají totiž téměř žádný potenciál prevence vůči neshodám a zlepšování výkonnosti dodavatele. Nelze je však ani podceňovat, vždy budou představovat aktivity, které podávají důkazy o shodě, resp. neshodě toho, co odběratelé nakupují.

5. Posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele

V rámci hodnocení a výběru dodavatelů jde vždy na prvním místě o posouzení dlouhodobého potenciálu plnit požadavky odběratele. Pokud je však toto posuzování uskutečňováno už v průběhu obchodních vztahů, slouží především jako nástroj odhalování dalších příležitostí ke zlepšování u dodavatelů.

Vyzrálost systému managementu je reálně dosažená úroveň rozvoje systémů managementu dodavatelské organizace. Ta je nejdůležitější podmínkou i zárukou trvalé schopnosti poskytovat výrobky i služby, které splňují všechny požadavky zainteresovaných stran. Moderní a skutečně vyzrálý systém řízení u dodavatelů je předpokladem k vysoké kvalitě a spolehlivosti dodávek. Toto je hlavním důvodem, proč se v rámci programů partnerství s dodavateli u mnoha světových organizací objevují jako naprosto samozřejmé společné aktivity směřující k popisu a kvantifikaci stavu vyzrálosti systémů managementu u jejich dodavatelů. Dalším cílem je pak potvrzení toho, že vybraní dodavatelé budou způsobilí k uzavírání dlouhodobějších kontraktů, když je tato verifikace realizována odběratelem nebo jím zvolenou třetí stranou. Není podstatné jaké přístupy a metody jsou k tomuto posuzování využívány, ale hlavní je to, že přinášejí oběma partnerům nezanedbatelné efekty.

Nejdůležitější výhody a přínosy z pohledu obou obchodních partnerů leží v oblasti vzájemného učení se a zlepšování. Rozbory reálných přístupů k posuzování stavu vyzrálosti systémů managementu u dodavatelů potvrzují, že zde převládají dva základní přístupy:

- a) realizace různých druhů auditů systémů managementu u dodavatelské organizace,
- b) sebehodnocení dodavatelů.[9]

U obou se široce využívají zásady týmové práce a účasti kompetentních zástupců obou obchodních partnerů.

5.1 Audity systémů managementu u dodavatelů

Audity jsou nedílnou součástí procesů jakéhokoliv systému managementu jakosti. Jsou i častou formou hodnocení způsobilosti dodavatelů. Efektivní realizace auditů vyžaduje zvládnutí určitých specifických postupů, znalostí a vytváření systémových podmínek pro vedení auditů. Základní členění na audity interní a externí je vedeno podle toho, kdo využívá závěry (výstupy) z auditování. Závěry z interních auditů využívá výhradně sama auditovaná

organizace, zatímco závěry z externích auditů jsou využívány i jinými organizacemi, např. zadavateli zakázek, odběrateli, certifikačními orgány apod. Audity druhou, resp. třetí stranou u dodavatelů vykonává tým auditorů buď přímo odběratelské organizace nebo zvoleného certifikačního orgánu. V každém případě by aktivní účastníci všech auditů – tzv. auditori, měli dodržovat základní zásady auditování, které vymezuje norma ČSN EN ISO 19 011 [14]:

a) etické chování auditora:

Základem efektivního vedení auditu musí být vzájemná důvěra, jednotnost a diskrétnost auditorů.

b) spravedlivé prezentování zjištění z auditů:

Auditoři mají povinnost prezentovat zjištění a závěry z auditu pravdivě a tak, aby věrně odrážely skutečný stav systému managementu.

c) povinnost profesionálního přístupu v práci auditora:

Důležitým znakem práce auditorů je pečlivost a soudnost při analýze důkazů z auditu.

d) nezávislost v rozhodování auditora:

Auditoři musí být nezávislí na činnostech, které sami auditují, nesmí být zaujatí a nesmí být ve střetu zájmů.

e) průkaznost:

Důkazy z auditů musí být ověřitelné a musí být založeny na dostupných vzorcích informací. Auditor musí uplatňovat přístup k auditování odvozený od vyhodnocování faktů.[14]

Kritéria auditů, vůči kterým se realita u dodavatelů posuzuje, musí být předem definována a schválena kompetentními zástupci odběratele i dodavatele. Tato kritéria a jejich náročnost hrají důležitou roli zejména u certifikace dodavatelů, což jsou procesy, které využívají postupy auditování.

5.2 Certifikace dodavatelů

Certifikace je činnost třetí strany, prokazující dosažení přiměřené důvěry v to, že předmět certifikace je ve shodě s předepsanými normativními dokumenty [7]. Ve spojení s certifikací dodavatelů však může jít i o aktivity jiných organizací, především odběratelů, ale i dodavatelů samých. Vždy musí jít o aktivity, které mají zainteresovaným stranám skutečně poskytnout dostatečně vysokou záruku a důvěru v to, co je předmětem certifikace. Certifikovaným dodavatelem jsou organizace, které na základě dostatečně

náročného zkoumání byly shledány jako zcela způsobilé dodávat výrobky a služby v takové jakosti, která už nevyžaduje další rutinní ověřování, protože dodavatel uplatňuje procesy, jež jsou garancí jeho schopnosti plnit i velmi náročné požadavky odběratelů.[1]

Existují tři možné způsoby jak získat status certifikovaného dodavatele:

- certifikací třetí stranou,
- certifikací druhou stranou,
- tzv. autocertifikací. [9]

5.2.1 Certifikace třetí stranou

Tento typ je nejčastější typ certifikace dodavatelů. Třetí stranou je myšlen nezávislý certifikační orgán, který je k procesům certifikace (systémů managementu, výrobků, osob atd.) akreditován národním akreditačním orgánem. V ČR funkci národního akreditačního orgánu vykonává Český institut pro akreditaci, na jehož [www-stránkách](http://www.cia.cz) [19] je možné nalézt seznam všech akreditovaných orgánů i s uvedeným rozsahem akreditace. Odběratelé tak mohou své dodavatele vyzvat, aby do určené doby úspěšně prošli touto certifikací. Jejím základem je nejčastěji certifikace systémů managementu jakosti, environmentálního managementu atd. Nejrozšířenějším kritériem této certifikace jsou celosvětově respektované standardy ISO 9001, ISO 14 001 apod. Certifikáty mají obvykle platnost tři roky a jsou pak deklarací o důvěře ve schopnosti dodávající organizace. Výrazným charakteristickým rysem certifikátů vydaných třetí stranou je to, že mají univerzální platnost a dodavatel se jimi může prokázat při jednání s jakýmkoliv odběratelem. Tyto certifikáty bývají velmi častou podmínkou výběru dodavatelů.

5.2.2 Certifikace druhou stranou

Druhou stranou se rozumí odběratel. K certifikátům vydávaným certifikačními orgány nemají mnozí odběratelé velkou důvěru. Proto si řada odběratelských organizací vytváří speciální postupy certifikace svých dodavatelů. Prokáže-li dodavatel dostatečnou úroveň způsobilosti svých procesů, pak s vysokou pravděpodobností budou i dodávané produkty splňovat požadavky odběratelů. Tím se vytvoří prostor pro uzavírání dlouhodobých obchodních vztahů. Smyslem certifikace druhou stranou v procesech dodavatele je příspěvek

k rozvoji partnerských vztahů. Jde o víceméně jednorázovou záležitost s několikaletým intervalem opakování, kdy se využívají všechny výhody týmové práce. Certifikaci vykonávají týmy auditorů, ti jsou zaměstnanci odběratelské organizace a mají zkušenosti s prověřovanými procesy. Plán a průběh certifikace jsou vždy předem dohodnuty s příslušnými zástupci dodavatele, rozsah prověřovaných procesů závisí na rozhodnutí odběratele. Kromě prověřování procesů může certifikace zahrnovat i posuzování shody dodávaných produktů. Při certifikaci druhou stranou se preferuje pohled a požadavky odběratelské organizace, certifikáty vydané odběratelem nemají univerzální platnost, ale platí pouze ve vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. Výsledkem této formy certifikace kromě udělení příslušného certifikátu je i poznání příležitostí k dalšímu zlepšování .

Určitým omezením pro dodavatele může být skutečnost, že certifikáty vydané jedním odběratelem nemusí být uznávány jinými obchodními partnery. Pro svůj potenciál přispívat k procesům učení se obou zapojených stran a k vytváření skutečně partnerských vztahů se pro mnoho organizací může stát efektivní alternativou tradičních certifikačních auditů třetí stranou.

5.2.3 Autocertifikace

Tento typ certifikace dodavatelů není tak rozšířen jako dva předchozí. Podstatná část aktivit směřujících k budoucí certifikaci je vykonávána zaměstnanci dodavatele samého. Předpokladem k autocertifikaci je důvěra odběratele v etické chování a schopnosti dodavatele, jakož i jeho motivace k dlouhodobým kontraktům.

Při autocertifikaci udělá první krok odběratel. Na základě výsledků pravidelného hodnocení výkonnosti svých dodavatelů může management odběratelské organizace vyzvat ty dodavatele, kteří se při tomto hodnocení jeví jako nejlepší, k autocertifikaci. Pokud dodavatel toto přijme, je povinen v rozsahu, který stanoví odběratel, vlastními silami realizovat posouzení stavu vyzrálosti svého systému managementu. Jak interní audity, tak i sebehodnocení většinou odhalí určité slabé stránky v činnostech a výsledcích dodavatele, které se vyloučí prostřednictvím realizace účinného projektu zlepšování. Rozsah, přístupy i výsledky přezkoumání účinnosti projektu zlepšování zástupci dodavatele sdílejí s odběrateli.

Další fází autocertifikace je dodání ověřovacích dávek a jejich posouzení odběratelem. Jestliže je zjištěna shoda dodávek s požadavky odběratele, je dodavatel tzv. autorizován odběratelem k určitému objemu standardních dodávek. Jejich objemy a počty závisí na

předchozích zkušenostech odběratele s daným dodavatelem. Pokud se v těchto dodávkách nevyskytnou neshody vůči určené úrovni přijatelnosti, je dodavatel odběratelem certifikován k dodávkám určitého druhu. Tato certifikace je právně podložena v tom, že se stane součástí smlouvy o dodávkách, která může být dlouhodobého charakteru.

Na rozdíl od certifikace druhou stranou se aktivity odběratele omezují pouze na společné projednávání podmínek autocertifikace, projektů zlepšování a výsledků ověřování shody dodávek. Ostatní si realizuje vlastními silami sám dodavatel.

Odměnou je pak nabídka dlouhodobých vztahů, a tím i jistota podnikání v konkurenčním prostředí.

Pokud budeme mít na zřeteli především zájmy a potřeby odběratelů i dodavatelů, pak bohužel vycházejí nejméně příznivě procesy certifikace dodavatelů třetí stranou, tedy aktivity realizované komerčně certifikačními orgány.

Zejména při autocertifikaci se prosazují přístupy tzv. sebehodnocení. Sebehodnocení je výzvou jakémukoliv dodavateli k systematickému odhalování oblastí možného zlepšování.

5.3. Sebehodnocení dodavatelů

V souvislosti s prosazováním koncepce TQM se začaly používat i přístupy k posuzování systémů managementu organizací, pro které se zavedl termín sebehodnocení. Management organizací chce účinnými metodami a s aktivním zapojením vlastních zaměstnanců zjistit, kde jsou slabá místa systému managementu. Následně pak, vyvstává snaha tato slabá místa včas eliminovat a tím získávat konkurenční výhody na trhu při současném zvyšování interní výkonnosti. V současné době je sebehodnocení organizací považováno za nejdokonalejší, zároveň však nejnáročnější přístup k posuzování skutečného stavu vyzrálosti systémů managementu ve všech typech organizací.

Sebehodnocení je všezahrnující, systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi modelu excelence. [4]

Prvním krokem k sebehodnocení je dosažení shody o účelnosti a skutečné potřebě sebehodnocení u vedení dodavatele. Další etapou managementu je komunikace se zaměstnanci o podstatě a cílech sebehodnocení. Sebehodnocení je týmovou hodnotící metodou, proto je nutné v dalším kroku jmenovat a vycvičit tým sebehodnocení. Dále pak by měl být zpracován plán sebehodnocení u dodavatele. Vlastní realizace sebehodnocení vybranou technikou je posledním z kroků, který souvisí s tímto procesem. Jeho výsledkem by

měl být podrobný seznam příležitostí ke zlepšování u dodavatele. Završením sebehodnocení dodavatelů je plánování a realizace projektů zlepšování.

Techniky sebehodnocení, které doporučuje Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) jsou tyto:

- technika simulace Evropské ceny EFQM,
- technika zapojení spolupracovníků,
- technika „pro forma“,
- technika dotazníková,
- technika maticového diagramu. [9]

Podrobný popis těchto přístupů viz např. [10, 15]. Tyto techniky jsou seřazeny od nejobjektivnějších, a samozřejmě i nejvíce náročných na zdroje, až po techniky s nejmenší objektivitou výsledků, které mají nejmenší potřebu zdrojů. Nejpoužívanějšími technikami jsou zapojení spolupracovníků a „pro forma“.

Technika zapojení spolupracovníků je druhá zdrojově nejnáročnější technika. Je pro ni typické široké zapojení zaměstnanců organizace do všech fází sebehodnocení. Je nutno využít posuzovatele, kteří absolvovali speciální výcvik posuzovatelů.

Jednou z možností snižování pracnosti a nákladů při zachování poměrně vysoké objektivity sebehodnocení je technika „pro forma“. Jejím charakteristickým rysem je využití předem vytvořených formulářů. Z praxe vychází, že tato technika je zatím převládajícím přístupem sebehodnocení u většiny organizací.

6. Charakteristika podniku

PEGAS NONWOVENS SA

Popis

„Společnost PEGAS NONWOVENS vznikla v roce 1990 jako nová, výhradně česká, privátní firma. Jejím předmětem činnosti se prakticky už od počátku stala výroba netkaných textilií na bázi polypropylenu, která je i dnes její hlavní výrobní náplní. Tato výroba netkaných textilií byla v roce 2002 rozšířena o výrobu bikomponentních netkaných textilií na bázi polypropylenu (PP) a polyethylenu (PE). Firma prošla od začátku svého založení rozsáhlým vývojem. První výrobní závod v Bučovicích (1992) byl doplněn o druhý výrobní závod v Příměticích (1996) a zároveň bylo vybudováno sídlo vedení společnosti ve Znojmě. V roce 2000 došlo k restrukturalizaci – zeštíhlení a centralizaci organizační struktury.

V sídle vedení společnosti jsou umístěny ekonomický, obchodní úsek a výkonné vedení společnosti. Oba závody, v Příměticích a v Bučovicích, slouží jako výrobní jednotky řízené z centrálního sídla firmy. Celková výrobní kapacita firmy je cca 70 tisíc tun netkaných textilií. Společnost PEGAS NONWOVENS s.r.o. je rovněž aktivním členem sdružení výrobců netkané textilie v Evropě, EDANA.

Vývoj:

- 1990** Založení společnosti PEGAS a.s.
- 1992** Zahájení provozu závodu Bučovice
- 1996** Zahájení provozu závodu Přímětice
- 1997** Zavedení informačního systému SAP R/3. Zaveden systém řízení jakosti QMS dle EN ISO 9001.
- 1998** Vybudován systém řízení jakosti QMS dle EN ISO 9001.
- 1999** Zaveden environmentální systém řízení EMS dle EN ISO 14001.
- 2001** Zavedení nové technologie výroby bikomponentních vláken.
- 2002** Zavedení produktu mySAP APO (Advanced Planner & Optimizer).
- 2003** Certifikace integrovaného systému řízení jakosti a environmentu dle norem EN ISO 9001:2000 a EN ISO 14001:1996 společnostmi CQS a IQNet.
- 2005** Uvedení do provozu nové technologie založené na systému **Reicofil® 4**.
Příprava na certifikaci dle normy **EN ISO 9004:2004** společnostmi CQS a IQNet.
- 2005** Změna ve vlastnictví společnosti - převzetí většinového podílu soukromým kapitálovým

fondem Pamplona Capital Partners I, LP

- 2006** Rozhodnutí o instalaci další výrobní linky s technologií **Reicofil® 4**. Plánované uvedení do provozu - rok 2007.
- 2006** Fúze společností PEGAS a.s. a PEGAS NONWOVENS s.r.o. Nástupnická společnost – PEGAS NONWOVENS s.r.o.
- 2006** Kotace akcií společnosti PEGAS NONWOVENS SA na pražské a varšavské burze
- 2007** Uvedení do provozu další výrobní linky, s nejmodernější technologií **Reicofil® 4**.

PEGAS NONWOVENS je firma řízená výhradně českým managementem s rozsáhlými zkušenostmi v oblasti produkce a vývoje netkaných textilií. Všichni vrcholní manažeři jsou již několik let stálými zaměstnanci společnosti PEGAS.

Na podzim roku 2007 byla otevřena osmá výrobní linka a zahájena výroba v nové výrobní hale v celkové hodnotě 1,2 miliardy korun. Je umístěna v areálu závodu v Příměticích a její celková výrobní kapacita je 13 - 15 tisíc tun netkaných textilií. Komerční provoz nové linky je spuštěn od konce roku 2007. Nová moderní výrobní linka umožňuje vyšší produkci ultralehkých produktů s vysokou přidanou hodnotou.

Tato firma je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu Znojma, úspěšnost firmy tedy silně ovlivňuje zaměstnanost v regionu. Nová výrobní linka vedla ke zvýšení počtu zaměstnanců z 327 na konci roku 2006 na 384 během roku 2007.

PEGAS NONWOVENS je výrobní podnik zaměřený na výrobu netkaných textilií určených pro hygienickou aplikaci (dětské pleny, dámská hygiena, incontinentní produkty), dále pro zdravotnictví a ochranné oděvy, zemědělství, nábytkářství a stavebnictví, filtraci. Vyrábí také utěrky a sorbenty.

Předmětem podnikání je:

- výroba textilních vláken a tkanin
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- velkoobchod
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- zprostředkování obchodu a služeb
- testování, měření, analýzy a kontroly

Předběžné neauditované finanční výsledky za rok 2007

Tab. 6.1.) Přehled finančních výsledků

Výnosy	122,0 mil. Euro (+0,9%)
Provozní náklady bez odpisů	83,4 mil. Euro (+5,8%) ¹
EBITDA / EBITDA marže	42,3 mil. Euro (-20,5%) / 34,7%
Kurzové zisky/ztráty včetně zajištění	3,8 mil. Euro
Upravená EBITDA ² / uprav. EBITDA marže	38,5 mil. Euro (-8,4%) / 31,6%
Odpisy	12,3 mil. Euro (+1,5%)
Provozní hospodářský výsledek (EBIT)	30,0 mil. Euro (-27,0%)
Upravený provoz. hosp. výsledek (EBIT) ²	26,2 mil. Euro (-12,4%)
Finanční náklady	10,0 mil. Euro (-47,1%)
Daň z příjmu	2,1 mil. Euro (výnos)
Čistý zisk připadající akcionářům	22,1 mil. Euro (+9,2%)
Investice do hmot. a nehmot. majetku	18,9 mil. Euro (+258,6%)
Počet zaměstnanců na konci období	384 (+17,4%)
Průměrný počet zaměstnanců za období	361 (+10,1%)
Čistý dluh ⁴	122,5 mil. Euro (+7,3%)
Výroba v tunách	57 464 (+6,1%)

¹Včetně jednorázové položky ve výši 1,04 mil. Euro za odškodnění v arbitrážním řízení z 2.Q 2007

²Upravená EBITDA a EBIT nezahrnují realizované a nerealizované kurzové rozdíly a přecenění úrokových swapů na reálnou hodnotu s cílem ukázat skutečnou provozní výkonnost Společnosti

⁴Čistý dluh zahrnuje dlouhodobý finanční dluh, krátkodobý finanční dluh minus peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty“ [20]

7. Metodika vstupní kontroly pro výrobu

7.1 Cíl

Cílem metodiky vstupní kontroly je stanovit pravidla pro rozdělení vstupních surovin do tříd, řídit kontrolu vstupních surovin I.třídy v řetězci – **příjem, kontrola, propuštění do výroby, mezioperační kontrola ve výrobě**, dále pak vyhledávat kritické činnosti spojené s nakládáním vstupních surovin z pohledu jakosti i z pohledu ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dalším cílem je také vyvíjet trvalý tlak na dodavatele s cílem neustále zlepšovat kvalitu vstupních surovin, zejména z pohledu udržení dlouhodobé stability při výrobě na výrobních linkách a zajištění požadované jakosti finálních produktů.

7.2 Rozdělení surovin do tříd

Vstupní suroviny jsou rozděleny do tříd na základě následujících faktorů:

- vliv na výslednou kvalitu finálních výrobků, zejména pro hygienickou oblast
- četnost jejich použití

Tab.7.1) Rozdělení vstupních surovin do tříd podle důležitosti

1.třída	Stěžejní polymery, aviváže, aditiva,
2.třída	Ostatní polymery a aditiva, dutinky, fólie, kartony, lepicí pásky, etikety
3.třída	Palety, mazadla a další pomocné materiály používané při údržbě výrobního zařízení
4.třída	Ostatní

V rámci **1.třídy** jsou vybrány ty suroviny, které jsou používány v oblasti hygieny. Tyto suroviny jsou používány nejčastěji a vyrábí se z nich produkty pro nejvýznamnější zákazníky.

Pouze na tyto suroviny se vztahuje povinnost všech odpovědných osob zakládat vstupní formulář dle níže popsaného postupu a také je uvolňovat v systému R/3. Vytvořená obecná metodika (viz. další body) stanovuje princip, jakým musí být každá nová surovina řešena, aby splnila všechny požadavky tohoto systému.

Suroviny 2.,3. a 4. třídy nepodléhají kontrole v rozsahu platném pro suroviny 1. třídy. Vztahuje se však na ně povinnost provádění standardní kontroly kvality při přejímce dodávky, tzn. kontrola úplnosti dokladů (dodací list, analyzní list, atd..), kontrola kompletnosti a neporušenosti dodávky a namátková kontrola některého z vybraných parametrů.

7.3 Specifikace nových vstupních surovin

Postup je možné popsat následujícími čtyřmi kroky:

1. krok

Se vzorkem každé nové vstupní suroviny, musejí být dodány i bezpečnostní listy v českém jazyce (MSDS - material safety data sheets), technické listy, případné hygienické atesty. Bezpečnostní list v českém jazyce je předán pracovníkem technického rozvoje (dále jen TR) nebo materiálně – technického zabezpečení (dále jen MTZ) na oddělení řízení jakosti (dále jen OŘJ), které zabezpečí jeho implementaci do databáze informačního systému.

Pracovník TR je zodpovědný za to, že před provedením testů s novou vstupní surovinou přezkoumá možné riziko negativních dopadů z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí. K významným environmentálním aspektům společnosti poté přihlíží ve všech etapách řešení daného projektu.

U surovin, které se budou používat v hygienické oblasti, musí dodavatel doložit i výsledky testů na organocíny (testy je nutné provést v jedné z laboratoří doporučených organizací EDANA-WSP a dle doporučené metodiky) a další nutné bezpečnostní dokumenty (např. Potvrzení pro kontakt s potravinami). Získání a správa těchto dokumentů je náplní práce OŘJ.

2. krok

Na novou vstupní surovinu ve fázi vývoje se nevztahuje povinnost vyplňování formuláře vstupní suroviny a ani uvolňování této suroviny v systému R/3 přes kontrolu jakosti.

3. krok

V případě, že jsou testy pozitivní a vstupní surovina splňuje očekávání, uzavře se s dodavatelem technická specifikace. Uzavření technické specifikace znamená, že u definovaných technických parametrů se stanoví norma, dle které se bude měřit cílové hodnoty a tolerance, které jsou důležité. Za uzavření technických specifikací ve smyslu vzájemného odsouhlasení mezi zúčastněnými stranami odpovídá vedoucí řešitel daného projektu, kontroluje ředitel TR, schvaluje vedoucí OŘJ. Za správu a archivaci technických specifikací a kompletní bezpečnostní dokumentace k surovinám I. třídy odpovídá OŘJ.

4.krok

V případě jakéhokoliv sporu či reklamace vstupní suroviny je obchodní oddělení ve spolupráci s OŘJ zodpovědné za způsob řešení jednotlivých případů reklamací. Sporné případy vedoucí k nutnosti provedení nezávislé kvalitativní analýzy se řeší u nezávislé arbitrážní laboratoře příslušné vstupní suroviny. Po úspěšném otestování vstupní suroviny, jejím přezkoumání z hlediska bezpečnosti a stanovení obchodních podmínek nákupu, stanoví vedoucí řešitel daného projektu rozhodnutí, do které třídy bude daná vstupní surovina zařazena. Pokud se jedná o surovinu I. třídy, oznámí vedoucí řešitel projektu písemně (e-mailem tuto skutečnost vedoucímu obchodní skupiny MTZ, vedoucímu OŘJ, vedoucímu laboratoře a referentovi OŘJ, v ostatních případech pouze vedoucímu obchodní skupiny MTZ.

7.4 Parametry vstupních surovin a systém jejich měření

Pro tvorbu technických specifikací jsou stanoveny níže uvedené základní parametry, které jsou nejdůležitější pro optimální zpracování na výrobních linkách. Ty mohou být modifikovány v závislosti na potřebě nebo nutnosti při specifické vstupní surovině (viz. Tab.7.1.).

Externí měření

Provádí se pouze externí měření předem definovaných parametrů u surovin **1.třídy**. Výsledky externích měření se archivují v databázi.

Interní měření

Interní měření se provádí u surovin 1.třídy pracovníky laboratoře podle pracovních postupů. Výsledky všech interních měření se archivují. V případě rozporu výsledků ve vztahu k uzavřeným vstupním specifikacím nebo analyzním listům anebo k předchozím statisticky ověřeným hodnotám se toto neprodleně oznámí oddělení kvality a oddělení nákupu.

7.5 Soulad skladovacích a přepravních podmínek dle dodavatele

Pracovníci skladu zajišťují soulad skladovacích a přepravních podmínek s instrukcemi dodavatele u každé nové dodávky všech surovin 1.třídy a to konkrétně srovnáním skutečnosti s obsahem v částech „Vzhled, Podmínky skladování a Podmínky přepravy“ formuláře kontroly vstupních surovin. Pracovník laboratoře provede uvolnění aviváže do výroby v systému SAP R/3 až na základě pozitivních výsledků výše uvedené kontroly.

7.6 Vstupní kontrola a systém práce s formulářem vstupní kontroly

7.6.1 Vstupní kontrola

U stanovených vstupních surovin je, mimo všech jiných dokladů, dodán i certifikát o kvalitě dodávaného materiálu (analyzní list). Tento certifikát je základem pro provedení vstupní kontroly, která probíhá ve čtyřech následujících krocích:

- Kontrola vedoucím expedice
- Kontrola pracovníky skladu
- Kontrola pracovníky laboratoře
- Zpětná vazba z výroby

7.6.2 Kontrola vedoucím expedice

Vedoucí expedice je první v řadě při provádění vstupní kontroly. Zakládá proto nový „Formulář pro vstupní kontrolu“ (viz. Příloha 2/8: Formulář pro vstupní kontrolu – část určená pro vedoucího expedice), kde uvede základní informace (název dodavatele, suroviny, číslo šarže). Dále vedoucí expedice překontroluje úplnost všech dokladů, které doveze řidič kamiónu společně s materiálem. Konkrétně se jedná o následující doklady:

- certifikát k dodávanému materiálu (analyzní list)
- faktura
- dodací list
- jednotná celní deklarace (JCD)
- doklad o přepravě (CMR)

V případě, že mezi doklady nebo v databázi Lotus Notes pod názvem „CoA Analysis“ chybí analyzní list, vyznačí vedoucí expedice tuto skutečnost ve formuláři vstupní kontroly a formou elektronické zprávy na ni upozorní vedoucího laboratoře a jeho zástupce na příslušném závodě, současně informuje oddělení MTZ na centrále.

Další kroky pro převzetí suroviny na sklad mohou proběhnout. Nesmí se však provést uvolnění suroviny do výroby. V případě dodání suroviny 1.třídy, která nepatří mezi standardní suroviny a je ve fázi vývoje, upozorní vedoucí expedice pracovníka TR, zodpovědného za vedení daného projektu a surovina se naskladní na sklad TR a to fyzicky i účetně. Z výše uvedeného vyplývají tyto zodpovědnosti vedoucího expedice:

- založit nový formulář
- ověřit úplnost všech dokladů
- předat dodací list pracovníkům skladu

V případě problematické dodávky provede vedoucí expedice zápis do dokladů o přepravě (CMR), formou postoupení formuláře pracovníkům skladu dá pokyn k další kontrole kamionu a informuje oddělení nákupu a kvality.

7.6.3 Kontrola pracovníky skladu

Pracovníci skladu si od vedoucího expedice převezmou dodací list, dle kterého překontrolují vlastní dodávku. Společně s tím provedou i kontrolu kamiónu. Stručně lze úkoly skladníků popsat následovně:

- ověřit, zda typ vstupní suroviny uvedený na obalech odpovídá typu vstupní suroviny uvedeném na dodacím listu
- ověřit, zda odpovídá množství předávaného materiálu s množstvím uváděným na dodacím listu
- zjistit zda byl materiál dostatečně zajištěn
- zjistit, zda nejsou poškozené ochranné obaly (např. u pytlomaného polymeru zjistit, zda není poškozená paleta, ochranný obal celé palety a vlastní pytle), zda pytle nejsou vlhké nebo znečištěné
- zjistit čistotu uvnitř kamiónu

- z hlediska ISO 14001 (environmentální systém) prověřit, zda kamión nemá nějakou chybu, v důsledku které by mohlo dojít k ohrožení životního prostředí (např. únik oleje, apod.)

Všechny výše uvedené informace se uvedou do formuláře (viz. Příloha 3/8: Formulář pro vstupní kontrolu – část určená pro pracovníky skladu). Po doplnění se formulář vytiskne a nechá se podepsat řidiči kamiónu. Originál podepsaného formuláře je evidován u pracovníků skladu.

Vstupní přejímka pracovníků skladu musí proběhnout co nejdříve po příchodu dodávky. Pracovníci skladu mají tyto zodpovědnosti:

- prověřit podmínky, za kterých byla vstupní surovina do závodu přivezena
- o provedené kontrole vyhotovit zápis formou vyplnění daného formuláře
- zajistit uložení (v rámci daného SW) a potvrzení zápisu od řidiče kamiónu
- archivovat originály podepsaných zápisů

Pracovníci skladu mají pravomoc pro vyplnění vstupního formuláře. V případě, že je zjištěn závažný problém, který by mohl být příčinou zamítnutí části, nebo celé dodávky, musí pracovníci skladu vždy informovat vedoucího expedice případně i vedoucího laboratoře nebo jeho zástupce. Ten rozhodne o dalším osudu problematické dodávky a neprodleně informuje oddělení nákupu, se kterým se případně i domluví, na sběru všech informací nutných pro reklamační řízení. Pokud to povaha problému bude vyžadovat provede vedoucí expedice zápis i do dokladu o přepravě (CMR).

7.6.4 Kontrola pracovníky laboratoře (uvolnění materiálu do výroby)

Vedoucí laboratoře, nebo jím stanovený zástupce provádí na základě předaného certifikátu (analyzního listu) uvolnění surovin 1.třídy do výroby. V případě, že analyzní list z nějakého důvodu chybí, zodpovídá za jeho obstarání v co nejkratším možném čase. Nikdy neuvolní vstupní surovinu 1.třídy v systému R/3 bez analyzního listu.

K archivaci analyzních listů surovin 1.třídy slouží databáze v Lotus Notes pod názvem CoA Analysis. V případě, že analyzní list chybí fyzicky a není ani součástí uvedené databáze, požádá pracovník laboratoře oddělení MTZ o jeho zajištění v co nejkratším možném čase a přeposlání do této databáze a to buď v elektronické podobě e-mailem nebo faxem.

Princip uvolnění spočívá v kontrole aktuálních hodnot (z analyzního listu) s hodnotami, které jsou uvedeny v technických specifikacích. Musí rovněž dbát na to, aby se uvedené parametry shodovaly s technickými specifikacemi. V případě zjištění jakékoliv odchylky

ihned upozorní na tuto skutečnost formou elektronické zprávy vedoucího OŘJ a jeho zástupce.

Pokud jsou hodnoty ve stanovených tolerancích, surovina se uvolní v rámci systému R/3. Po porovnání aktuálních hodnot z certifikátu s hodnotami stanovenými ve specifikacích jsou pracovníci laboratoře povinni provést následující úkony:

- zaevidovat si originál certifikátu (na tento originál se nepíše žádné poznámky)
- vyplnit danou část formuláře (viz. Příloha 4/8: Formulář pro vstupní kontrolu – část určená pro pracovníky laboratoře) a provést uložení v rámci daného SW

Podle předem stanovených četností a zásad se provedou odběry vzorků na interní a externí testy.

Vstupní přejímka pracovníků laboratoře musí proběhnout nejpozději do 48 hodin po příchodu dodávky s výjimkou volně loženého materiálu. V případě nedodání certifikátu do 48 hodin se postupuje náhradním řešením, kdy pracovník laboratoře vyhodnotí dosavadní kvalitu dodávané suroviny a na základě těchto údajů rozhodne o jejím uvolnění nebo zamítnutí.

Zodpovědnosti:

- zajistit si příslušný analyzní list
- porovnat aktuální hodnoty s hodnotami stanovenými ve specifikaci
- na základě provedeného porovnání uvolnit suroviny v systému R3 nebo surovinu zamítnout/pozastavit
- o provedeném porovnání provést zápis do daného formuláře a uložit jej v rámci daného SW
- evidovat jednotlivé certifikáty
- ve spolupráci s pracovníky skladu zajistit označení vstupního materiálu, který byl uvolněn s výhradou nebo byl zamítnut
- informovat oddělení nákupu a kvality o zjištěných problémech

Pravomoci:

- rozhodnout o vstupní surovině 1.třídy na základě kontroly certifikátů, interních a externích kontrolních měření.

7.6.5 Zpětná vazba z výroby

Na proces vstupní kontroly a uvolňování suroviny do výroby navazuje sledování toku surovin vlastní výrobou. Následně se pouze dohledají další dokumenty a provede se zpětný zápis do formuláře (viz. Příloha 5/8: Formulář pro vstupní kontrolu – část určená pro

pracovníky výroby), který byl pro danou šarži zaveden při vstupní kontrole. Tento zpětný zápis se provede pouze v případě, že je zjištěný problém u dané vstupní suroviny.

Zodpovědnosti:

- v případě výskytu problému u vstupní suroviny doplnit zápis do daného formuláře. V rámci tohoto zápisu je nutné uvést všechny důležité informace.
- o problémech informovat mistra linky, vedoucího laboratoře, oddělení nákupu

7.6.6 Systém práce s Formulářem pro vstupní kontrolu

Jako první vyplní „Formulář pro vstupní kontrolu“ (viz. Přílohy 2/8 – 5/8) vedoucí expedice, následují ho pracovníci skladu, pracovníci laboratoře a pouze v případě problémů při výrobě (způsobených vstupní surovinou) i pracovníci výroby. Vždy platí, že po doplnění údajů se formulář uloží v rámci daného SW a vytištěná verze se podepíše od vedoucího expedice (pouze v případě zjištěných problémů), skladníků i od řidiče kamiónu a uloží společně s evidovanými doklady. Obecně platí, že každá část formuláře (pro vedoucího expedice, pro pracovníky skladu, atd.) je vytištěna vždy zvlášť na formát A4.

Do formuláře doplní jednotliví pracovníci následující informace:

Vedoucí expedice

Vedoucí expedice zakládá v PC nový formulář, musí proto pečlivě vyplnit úvodní část:

- název dodavatele (*názvy jednotlivých dodavatelů jsou uvedeny v nabídce*)
- název suroviny (*názvy jednotlivých surovin jsou uvedeny v nabídce*).
- číslo šarže

Následně doplní část, která přísluší pouze jemu:

- datum a čas kontroly
- úplnost veškerých dokladů (zodpovězení otázky úplnosti požadovaných dokumentů).

Vytištěnou verzi, která potvrzuje úplnost všech dokladů a je podepsaná, vedoucí expedice uloží společně s vlastními dokumenty. Pokud jsou dokumenty neúplné, zajistí vedoucí expedice podpis řidiče auta, který tak potvrdí neúplnost dokumentů.

Pokud je vedoucí expedice přivolán pracovníky skladu k případu, kdy kamión nesplňuje požadovaná kritéria, provede se zápis do dokladu o přepravě (CMR). Tento fakt musí vedoucí expedice doplnit do formuláře a to jak do verze uložené v PC, tak i ručně na již vytištěnou verzi formuláře. Opět je nutné, aby si zajistil i podpis řidiče auta, který tak potvrdí tyto nedostatky.

Skladníci

- datum a čas kontroly
- množství
- zajištění materiálu
- vizuální kontrola dodávky
 - poškození ochranných obalů
 - výskyt vlhkosti
 - znečištění
- stav kamiónu – je hodnocen pomocí čtyř tříd
 1. třída - kamión zcela v pořádku
 2. třída - uvnitř kamiónu byl výskyt nečistot v přijatelné míře
 3. třída - uvnitř kamiónu byl výskyt nečistot ve zvýšené míře, nebo bylo zjištěno mírné poškození plachty
 4. třída - čistota uvnitř kamiónu byla zcela nevyhovující, nebo byla výrazně poškozena plachta
- kontrola dle ISO 14001 (nebezpečí znečištění životního prostředí)

Pracovníci laboratoře

- datum a čas kontroly
- kontrola aktuálních parametrů (porovnání certifikátu s uzavřenou specifikací)
- provedení kontrolního měření

Pracovníci výroby

Obecně platí, že pracovníci výroby provádějí zápis do formuláře pouze v případě, kdy je zjištěn problém při výrobě, který je způsoben vstupní surovinou. Potom se doplní následující informace:

- datum a čas zápisu
- popis problému zjištěného při výrobě
 - datum výroby
 - číslo linky
 - číslo výrobní šarže
 - jméno mistra dané směny
- bližší informace k výrobě
- jméno toho kdo provedl zápis

7.6.7 Speciální případy vstupních kontrol

Ve vyjímečných případech, se kterými musí vždy být obeznámeno oddělení nákupu, je možné realizovat vstupní kontrolu jiným způsobem, než jaký byl popsán výše. Jedná se o tyto situace:

- víkendové vykládky pytlovaného polymeru nebo jiných surovin
- víkendové vykládky volně loženého polymeru

Za převzetí materiálu a všech dokumentů je zodpovědný pracovník ostrahy. Vyplnění formuláře pro vstupní kontrolu provede v první pracovní den po víkendu nebo svátku vedoucí expedice. **Výsledné zápisy ze vstupní kontroly slouží jako jeden z podkladů při hodnocení dodavatelů.**

7.7 Sledování toku vstupních surovin výrobou

Stručně lze systém sledování toku vstupních surovin výrobou popsat následovně:

- obsluha linky si během výroby zaznamenává všechny typy a šarže vstupních surovin, které použila pro danou výrobní zakázku (stanovenou výrobním listem)
- po ukončení výroby jsou tyto informace předány pracovníkům laboratoře, kteří zajistí vytisknutí těchto informací na jejich verzi výrobního listu. Tyto výrobní listy jsou potom evidovány společně s výsledky mezioperačních kontrol pro případné vyhledání.

8. Hodnocení dodavatelů

Účelem procesu hodnocení dodavatelů je, aby se všechny činnosti související s procesem hodnocení dodavatelů prováděly dle předepsaných pravidel uvedených níže.

8.1 Odpovědnost

Za vypracování a aktualizaci těchto pravidel odpovídá Vedoucí obchodní skupiny MTZ ve spolupráci s OŘJ. Zodpovědnost za provedení všech činností uvedených v bodu 8.2 mají pracovníci MTZ. Za správu těchto pravidel odpovídá pracovník OŘJ.

8.2 Popis činnosti

Hodnocení se týká všech schválených dodavatelů surovin I.třídy pro daný rok. Frekvence hodnocení je vždy za období jednoho roku (termín: konec února následujícího roku).

Hodnocení obsahuje pět hodnocených kategorií:

- a.) Přesnost dodávek**
- b.) Dokumentace**
- c.) Balení**
- d.) Orientace na zákazníka**
- e.) Zpracovatelnost materiálu**

Každé kategorii je přidělena váha důležitosti (viz. Příloha 1/8: Formulář pro hodnocení dodavatelů). Váhy se mohou meziročně dle aktuální situace upravovat. Každá kategorie je ohodnocena příslušným počtem bodů podle následující stupnice:

- 10 – benchmark, skutečnost převýšila očekávání
- 9 – aktivní přístup, benchmark je na dosah!
- 8 – výchozí hodnota, očekávání jsou bez připomínek splněna
- 7 – uspokojivý stav, byly problémy v minulosti
- 6 – akceptovatelný stav, je ale nutné zlepšení
- 5 - zřetelná snaha o udržení mezi dodavateli
- 4 – neakceptovatelný stav, je doporučeno ukončení spolupráce

Výsledkem hodnocení je součet součinů přidělených bodů a jejich vah. Vyjadřuje se v procentech a dodavatel je podle něj zařazen v jedné z následujících úrovní:

100 – 80 **výborný dodavatel**

79 – 60 **příjemný dodavatel**

59 – 41 **uspokojivý dodavatel**

menší než 41 **nepříjemný dodavatel**

V případě, že se nakupuje více druhů materiálů od jednoho dodavatele, vztahuje se výsledné hodnocení na všechny materiály dohromady, pokud není v konkrétním formuláři uvedeno jinak. V případě potřeby se připomínky ke každému materiálu zvlášť uvedou do Komentáře hodnocení. V kolonce Prostor pro zlepšení jsou definovány případné náměty k vybraným kategoriím.

Při hodnocení dodavatelů se vychází z těchto zdrojů:

- a.) Přesnost dodávek – informační systém R/3
- b.) Dokumentace – databáze „Reklamace-nákup surovin“
- c.) Balení – databáze „Reklamace-nákup surovin“
- d.) Orientace na zákazníka – informace z obchodního oddělení + TR + OŘJ
- e.) Zpracovatelnost – databáze „Reklamace-nákup surovin“

Existují i interní pravidla přidělování bodů pro jednotlivé kategorie:

Tab. 8.1) Hodnocení přesnosti dodávek

Interval	95–100%	85 – 94%	75 – 84%	65 – 74%	55 – 64%	45 – 54%	<45%
Body	10	9	8	7	6	5	4

Při přidělení bodů se zohlední situace, kdy:

- méně než 10% dodávek je před termínem dodání
- méně než 5% dodávek má zpoždění 2 dny a více
- pokud je objednávací lhůta delší než 1 měsíc, dojde k ohrožení výroby odběratele

Dále se zohledňuje pružnost a reakce dodavatele na změny v plánu dodávek.

Dokumentace

Při výsledném hodnocení se zohlední kompletnost, správnost a včasnost dokumentů (Certifikát kvality (dále jen CoA), dodací list, přepravní doklad, faktura, MSDS, TDS a jiné dokumenty). Parametr nelze jednoznačně kvantifikovat, významným kritériem hodnocení je

srovnání dodavatelů navzájem. Zohledňuje se závažnost a dlouhodobost případného nedostatku.

Balení

Při výsledném hodnocení se zohlední zejména nepoškozenost obalů, vhodnost balení, srozumitelnost značení. Parametr nelze jednoznačně kvantifikovat, zohledňuje se zejména četnost poškození obalů, závažnost nedostatku a jeho dlouhodobost.

Orientace na zákazníka

Při výsledném hodnocení se zohledňuje úroveň obchodní spolupráce, zákaznického servisu a rychlost reakce na problémy. Kriteříem je srovnání dodavatelů navzájem.

Zpracovatelnost materiálu

Hodnotí se funkčnost materiálu a způsob řešení reklamací. Kriteříem je srovnání materiálů dodavatelů navzájem.

9. Dodavatelský audit – hodnocení jakosti a environmentu

Hodnocení je systematické a nezávislé zkoumání, s cílem stanovit do jaké míry jsou činnosti spojené s jakostí, environmentem a související systémy v souladu se zavedenými normami a požadavky. Audit lze rovněž používat jako měřítko ke sledování zlepšení za určité časové období.

Cílem je posoudit, do jaké míry jsou systémy jakosti a environmentu dodavatele a jeho výrobky v souladu s požadavky Koncernu PEGAS a zjistit, zda jsou související systémy účinné.

Při posuzování a hodnocení jakosti QMS a environmentu EMS postupovat ve spolupráci s dodavatelem, aby se našly nejvhodnější postupy a možnosti zlepšení.

Způsob hodnocení

Každý parametr hodnocení lze hodnotit buď individuálně anebo v kombinaci s ostatními parametry ve formě celkového výsledku hodnocení (viz. Příloha 6/8: Formulář k dodavatelskému auditu – obecné informace pro hodnocení dodavatele, viz. Příloha 7/8: Formulář k dodavatelskému auditu – souhrnný přehled hodnocení, viz. Příloha 8/8: Formulář k dodavatelskému auditu – doplňující otázky pro hodnotící parametry). Systém hodnocení je uveden v tabulce 9.1.

Tab.č. 9.1) Hodnocení jakosti a environmentu

Stupeň hodnocení	Procenta hodnocení	Zavedení	Účinnost
6	100 - 96	v plném rozsahu	v plném rozsahu
5	95 - 83	přijatelné	přijatelná
4	82 – 67	uspokojivé	uspokojivá
3	66 - 50	částečné	částečná
2	49 - 34	určitý pokus	určitý pokus
1	33 – 0	určitý pokus	žádná

Výsledky hodnocení:

Pro účely hodnocení systému jakosti a environmentu, jakožto měřítko pro určování způsobilosti dodavatele, anebo pro účely kvalifikace dodavatelů lze použít následující stupnice hodnocení.

Tab.č. 9.2) Hodnocení dodavatele dle jakosti a enviromentu

Výsledek (%)	100 - 90	89 - 75	74 - 60	< 60
Celkové hodnocení	Výborný	Přijatelný	Uspokojivý	Nepřijatelný

Je-li výsledek hodnocení nižší než 60%, může dojít k diskvalifikaci dodavatele jako nezpůsobilého anebo se mohou vyžadovat dokumentované plány specifických opatření, včetně časových harmonogramů činností k zajištění nápravy.

10. Evidence a řízení dodavatelských reklamací

Účelem procesu evidence a řízení dodavatelských reklamací je, aby se všechny činnosti související s vyřizováním dodavatelských stížností a reklamací včetně nápravných opatření prováděly dle níže uvedených pravidel.

Odpovědnost

Za vypracování těchto pravidel odpovídá vedoucí obchodní skupiny MTZ ve spolupráci s OŘJ. Za správu odpovídá pracovník OŘJ. Za dodržování předepsaných pravidel všichni pracovníci uvedeni níže.

Popis činnosti

Nová reklamace vstupní suroviny se založí pouze v případě problému s externím dodavatelem. Podnět k reklamaci vstupní suroviny zaeviduje do databáze „Reklamace - nákup surovin“ pracovník, který zjistí závadu, tzn. sklad, výroba, laboratoř nebo nákup.

Důvodem reklamace může být:

- *nevyhovující kvalita materiálu,*
- *nekompletnost dokumentů* (v případě, že chybí některý z dokumentů: Faktura, Dodací list nebo Atest kvality, může se jednat o založení reklamace typu „Upozornění“)
- *poškozenost obalů*

Příslušný pracovník pošle informaci o reklamaci na odpovědného pracovníka MTZ. V případě surovin 1. třídy odebere příslušný pracovník vzorek vadného materiálu v dostatečném množství pro následnou identifikaci vady nebo její případný rozbor. Řádně označený vzorek (typ suroviny – celý název, šarže, linka, případně hlava a datum) a dále předá do laboratoře. Velmi důležité je, aby ten kdo zakládá reklamaci, uvedl jasně a srozumitelně důvod reklamace.

Odpovědný pracovník MTZ vyplní všechna povinná pole, rozešle informaci na všechny zainteresované pracovníky a požádá je o součinnost. Po vyjasnění příčin reklamace a vyjádření zainteresovaných pracovníků zahájí oddělení MTZ neprodleně reklamační řízení s dodavatelem vstupní suroviny a v součinnosti s OŘJ provede interní nebo externí analýzu příčiny.

Pracovník MTZ řídí další postup reklamačního řízení s dodavatelem s cílem co nejrychlejšího uzavření reklamace včetně přijatých nápravných nebo preventivních opatření od dodavatele. Zaručuje se za korespondenci ohledně reklamace. Dále také odpovídá za to,

aby reklamace byla co nejrychleji uzavřena s dodavatelem vstupní suroviny a také v příslušné databázi Lotus Notes. **Podklady v uvedené databázi slouží pro následné hodnocení dodavatelů.**

11. Vybrané problémy hodnocení dodavatelů a návrhy jejich řešení

V této kapitole jsou specifikovány vybrané problémy, které jsou spojeny s výběrem a hodnocením dodavatelů ve společnosti PEGAS NONWOVENS s.r.o., a jsou zde navrženy možné způsoby řešení těchto problémů.

11.1 Strategie vztahů s dodavateli

V současné době má firma PEGAS NONWOVENS s.r.o. velmi dobře zpracovanou metodiku vstupní kontroly surovin, hodnocení dodavatelů, dodavatelského auditu a řízení reklamací, jak už bylo popsáno výše. Hodnocení dodavatelů je rozpracováno do jednotlivých kategorií: přesnost dodávek, dokumentace, balení, orientace na zákazníka, zpracovatelnost materiálu. Dále pak při rozhodování o další spolupráci s dodavateli je důležitým faktorem cena, protože suroviny tvoří podstatnou část nákladů. Jinými faktory jsou platební a dodací podmínky. Důležitá je také strategie vztahů s dodavateli.

Určení jasné a zřetelné strategie vztahů s dodavateli je podstatné proto, aby firma mohla sloužit svým zákazníkům. Musí získávat od dodavatelů tu nejlepší jakost a hodnotu, proto by se měl dodavatelský řetězec chápat jako klíčová strategická aktivita v rámci každodenního podnikání. Smyslem této strategie je shrnutí, co firma PEGAS NONWOVENS s.r.o. podniká v oblasti dodavatelského řetězce, a také nastínění politiky při získávání zdrojů. Je určena ústřednímu týmu pro vztahy s dodavateli společnosti, dalším zaměstnancům, ale také dodavatelům, kteří hrají klíčovou roli v dlouhodobém úspěšném působení.

Cíle vztahů s dodavateli

Celkovým cílem je získat nejvyšší hodnotu v dodávkách, aby mohly být rozvíjeny podnikatelské aktivity. Hodnota znamená kromě výchozí ceny dodávek i jakost, spolehlivost, provozní náklady, požadavky na údržbu a bezpečnost dodávání.

Týmová práce

Efektivně fungující vztahy v dodavatelském řetězci jsou výsledkem těsné spolupráce v rámci týmů, zahrnujících jak zaměstnance, tak i zástupce dodavatele.

Odpovědnosti

Bez ohledu na týmový přístup a práci v týmech jsou jasně definovány odpovědnosti za jednotlivé procesy v rámci rozvoje vztahů s dodavateli.

Dodavatelé

Firma PEGAS NONWOVENS s.r.o. vyhledává takové dodavatele, kteří jsou schopni:

- reagovat na změny v potřebách a prioritách,
- být způsobilí a schopní inovovat produkty a realizovat nové nápady,
- proaktivně vyhledávat a řešit problémy,
- využívat moderních technologií v zájmu zvyšování účinnosti procesů a snižování nákladů,
- být finančně stabilní.

Firma využívá strukturovaného hodnocení dodavatelů z hlediska jejich způsobilosti, schopnosti plnit požadavky a s tím spojeného podnikatelského rizika.

Nakupování

Spektrum zboží a služeb, které firma nakupuje, se neustále rozšiřuje. Proto uplatňuje různé přístupy k nakupování, které závisí jak na konkrétních požadavcích na dodávky, tak i na prostředí, ve kterém se nakupuje. Zaměstnanci jsou vycvičeni k využívání technik, které umožní volbu optimální strategie nákupu v každém jednotlivém případě. Doba trvání kontraktu je různá a závisí na povaze nakupovaných surovin i celkové situaci na trhu. V předem definovaných případech je uzavřena smlouva, zakotvující oběma stranami schválené specifikace, termíny a podmínky dodávek.

Etický kodex chování

Rozhodujícím faktorem úspěšnosti podnikání firmy je respektování zásad čestnosti a spravedlnosti v chování. Všichni zaměstnanci a zvláště pak ti, kteří jsou zapojeni do procesů nakupování, jsou si vědomi své role při udržování výborného jména firmy.

Platby

Standardní platební podmínky jsou vždy dohodnuty s dodavatelem a začleněny do obchodních smluv. Dodržování sjednaných podmínek plateb závisí i na schopnosti dodavatelů zasílat srozumitelné a podrobné faktury na správné adresy a ve správném čase.

11.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

Výběr dodavatelů firma provádí formou výběrového řízení. Kritéria výběru jsou definována podle povahy nakupovaného sortimentu. Automaticky jsou osloveni stávající bezproblémoví dodavatelé a dále potenciální perspektivní dodavatelé. Výběrové řízení je dvoukolové, v první fázi jsou k určenému termínu podány písemné nabídky, ve druhé fázi je s vybranými dodavateli uskutečněno osobní jednání. Výsledek výběrového řízení je předkládán ke schválení vrcholovému managementu. Průběh spolupráce je pak sledován a vyhodnocován v procesu hodnocení dodavatelů.

Parametry pro hodnocení dodavatelů ve firmě PEGAS NONWOVENS s.r.o. odpovídají současným požadavkům trhu. Tato činnost je vykonávána v souladu s interní směrnicí. Možná úprava by mohla být provedena zavedením nových kritérií, která by byla používána pro vnitřní potřebu oddělení MTZ. Těmito kritérii by mohli být: např. síla na trhu, finanční síla, výrobní kapacita, technické a technologické možnosti dodavatelů, servis, informování o případných poruchách u dodavatele, ekologie výroby nebo možnost provedení auditu přímo v dodavatelské firmě. O výsledném hodnocení by byly dodavatelé informováni. Tato kritéria by umožnila detailnější pohled na dodavatelskou firmu a rozvíjení budoucí spolupráce s ní.

11.3 Kvalita

Kvalita výrobků je nejdůležitějším faktorem, který vyžadují zákazníci firmy PEGAS NONWOVENS. Dle kvality výrobků, balení a dalšího doprovodného servisu je firma PEGAS jako dodavatel velmi přísně hodnocen a posuzován od svých zákazníků. Podle vyhodnocených kritérií je prováděn audit od zákazníků, na jehož základě se pak postupuje při jednáních o kontraktech na další období. Aby firma splňovala nejpřísnější kritéria vyžadovaná od zákazníků, požaduje nejvyšší kvalitu právě od svých dodavatelů. Velmi důležitým kritériem výběru a hodnocení dodavatelů firmy PEGAS NONWOVENS v roli zákazníka je kvalita dodávaných materiálů, z kterých pak vyrábí výrobky v požadované jakosti pro své zákazníky. Firma tak přenáší vyžadovanou kvalitu od svých zákazníků na své dodavatele, aby mohla uspokojit vyžadované potřeby svých zákazníků. Uzavírá se tak řetězec od dodavatele přes výrobce až po zákazníka, v kterém je nejdůležitější nejvyšší jakost výrobků při nejnižší ceně. Firma má různá kritéria pro různé sortimenty surovin. Surovina musí splňovat

požadavky zákazníka, firma zejména v ekonomickém zájmu zákazníka prověřuje, zda kvalita surovin není „předimenzována“ pro požadované parametry hotového výrobku.

11.4 Spolupráce s dodavateli

Možným zlepšením spolupráce by mohlo být uskutečnění propojení s dodavateli prostřednictvím Internetu. Je možno použít například rozsáhlé informační systémy pro komunikaci odběratelů a dodavatelů pod zkratkou EDI (Electronic Data Interchange). Jedná se o plně automatizovanou výměnu standardních dokumentů a informací mezi obchodními partnery. Odběratel individuálně komunikuje s dodavateli i se svými zákazníky prostřednictvím bilaterálního spojení využívající počítačové techniky a dalších komunikačních prostředků. Princip systémů EDI je v tom, že speciální informační centrum, které pracuje v režimu on-line, propojí všechny obchodní partnery, kteří o toto propojení projeví zájem a mají potřebné technické vybavení. Systémy EDI výrazně zvyšují kvalitu a spolehlivost vzájemné komunikace a v porovnání s tradičními formami komunikace může být dosaženo až 25% úspory nákladů. Aplikace EDI je však investičně poměrně velmi náročná, a otázka investic je vždy předmětem obchodního tajemství. Dalším předmětem obchodního tajemství mohou být některá přístupná data, toto se však dá ošetřit. PEGAS NONWOVENS je na toto vybaven, ale chybí vybavenost na straně dodavatelů.

Kompromisem by mohlo být řešení konsignačního skladu, kdy materiál je uložen u odběratele. Díky elektronickému propojení dodavatel průběžně sleduje stav zásob u odběratele a při poklesu na minimální bezpečnou zásobu automaticky doplňuje stav zásob na požadovanou úroveň. Odběrateli vzniká povinnost úhrady za materiál až v okamžiku vyskladnění z konsignačního skladu. Nutností je samozřejmě dojednání podmínek konsignačního skladu jako například minimální bezpečná zásoba, maximální zásoba, dodržování shodného účetního a fyzického stavu zásob, platební podmínky po vyskladnění, dodací podmínky apod. V tomto případě nedochází k odhalení obchodního tajemství ve vztahu k jiným dodavatelům a cenám. Dodavatel si hlídá pouze svůj konsignační sklad a pravidelně jej doplňuje. Tento způsob dodavatelské spolupráce propojením elektronickou cestou znamená značné zjednodušení nákupní činnosti a úsporu času jednotlivých pracovníků, eventuelně i snížení nákladů na administrativu. PEGAS NONWOVENS má zkušenosti s využíváním konsignačního skladu, rozhodnutí o vhodnosti pro jednotlivé sortimenty je ovlivněno dalšími podmínkami spolupráce s dodavateli (platební podmínky, doba obratu

zásob, přepravní vzdálenost, výše pojistné zásoby držená u dodavatele, typ skladovacích prostor, atd.).

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá výběrem a hodnocením dodavatelů a možnostmi racionalizace této oblasti v konkrétní organizaci.

Cílem diplomové práce bylo posoudit problematiku výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané organizaci, konkrétně ve firmě PEGAS NONWOVENS s.r.o., seznámit se s problémy, které se při realizaci výběru a hodnocení vyskytují a navrhnout jejich řešení.

Výběr a hodnocení dodavatelů v podniku je nejprve shrnuto v teoretické rovině, která vymezuje základní problematiku související s tématem práce. V praktické části je popsán výběr a hodnocení dodavatelů se zaměřením na hodnocení dodavatelů v této firmě.

V teoretické části práce je vymezena problematika výběru a hodnocení dodavatelů z hlediska teoreticko-metodologických východisek. Je zdůrazněna nutnost jasné vazby strategie vztahů s dodavateli k celkové strategii firmy. Popsány jsou dílčí prvky nákupní strategie se zřetelem k partnerství s dodavateli. Následuje definování požadavků na dodávky a dodavatele s popisem postupu při určení požadavků na dodávky a využití metody QFD při určení požadavků na dodávky. Dále je popsán proces výběru a hodnocení dodavatelů seřazený do jednotlivých fází, a to od předběžného hodnocení dodavatelů přes hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů a hodnocení potenciálních dodavatelů dle dalších kritérií až po komunikaci s dodavatelem. Popsáno je rovněž ověřování shody dodávek, jeho východiska, charakteristika přístupů, statistické přejímky dodávek a předpoklady k efektivnímu a účinnému ověřování shody dodávek. Na závěr teoretické části je posouzen stav vyzrálosti managementu u dodavatelů, auditů systémů managementu u dodavatelů, certifikace a sebehodnocení dodavatelů.

Praktická část práce je popisem a rozбором současného stavu ve vybraném podniku. Je podána stručná charakteristika firmy včetně popisu, historie a vývoje, výrobních kapacit a přehledu finančních výsledků. Následuje metodika vstupní kontroly pro výrobu s rozdělením surovin do tříd, se stanovením postupu pro zpracování specifikací nových vstupních surovin, s volbou parametrů charakterizujících vstupní surovinu a stanovením systému měření. Poukázáno je i na zajištění souladu skladovacích a přepravních podmínek s instrukcemi dodavatele, postup provedení kontroly a systém práce s formulářem vstupní kontroly a sledování toku vstupních surovin výrobou. Vymezeno je hodnocení dodavatelů, jeho postup a popis jednotlivých činností. Popsána je metodika provádění dodavatelského auditu s hodnocením jakosti a prostředí a způsob evidence a řízení dodavatelských reklamací včetně popisu činností s tím spojených. V jedenácté kapitole jsou uvedeny vybrané problémy

výběru a hodnocení dodavatelů a návrhy jejich řešení, které zahrnují strategii vztahů s dodavateli, výběr a hodnocení dodavatelů, kvalitu jako velmi důležité kritérium při výběru a hodnocení dodavatelů, spolupráci s dodavateli.

Z analýzy provedené v rámci řešení diplomové práce vyplývá, že mnohá kritéria hodnocení dodavatele, v porovnání s teorií jsou v jistém směru přísnější (např. metodika vstupní kontroly na výrobu), jiná naopak benevolentnější (např. strategie vztahů s dodavateli a spolupráce s dodavateli). Celkově lze konstatovat, že firma má systém hodnocení dodavatelů velmi dobře zpracovaný. Dílčí možnosti jeho dalšího zlepšení jsou naznačeny, jak už bylo uvedeno, v kapitole 11.

Použitá literatura a www odkazy

- [1] Bossert, J.L.: Supplier management handbook. Sixth Edition. Milwaukee, ASQ Quality Press 2004, 286 s. (ISBN 0-87389-629-7)
- [2] Douglas M. Lambert: Logistika, Computer Press Praha, 2000 (ISBN 80-7226-221-1)
- [3] Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz, John T. Gardner, „Developing and Implementing Supply Chain Partnerships“, The International of Logistic Management 7, no. 2 (1996)
- [4] EFQM Excellence Model. Bruselles, EFQM 2003, 35 s. (ISBN 90-5236-242-4)
- [5] Garmond, J.S.: Nákup a prodej, Praha Readers 1994 (ISBN 80-9014-543-4)
- [6] Interní materiály společnosti PEGAS NONWOVENS
- [7] Jakob, M.: Zkušebnictví a technická normalizace. Ostrava, VŠB-TU 2002, 172 s. (ISBN 80-248-0181-7)
- [8] Lukšů Vladimír: Logistika, VŠE Praha 2001 (ISBN 80-245-0166-X)
- [9] Nenadál, J.: Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování, Management Press, s.r.o., 2006 (ISBN 80-7261-152-6)
- [10] Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti. 2 doplněné vydání. Praha, Management Press 2004, 335 s. (ISBN 80-7261-110-0)
- [11] Nenadál, J.: Personální certifikace – moderní nástroj řízení lidských zdrojů. Jakost pro život, 2003, č.4, s. 14-16. (ISSN 1213-0958)
- [12] Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha, Český normalizační institut, březen 2002.
- [13] Norma ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha, český normalizační institut, březen 2002.
- [14] Norma ČSN EN ISO 19 011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a systému enviromentálního managementu. Praha,

Český normalizační institut, duben 2003.

- [15] Petříková, R. – Nenadál, J. – Zelený, M. – Girstlová, O.: Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2005, 146 s. (ISBN 80-02-01766-8)
- [16] Plura, J.: Plánování a zlepšování jakosti. Praha, Computer Press 2001, 244s. (ISBN 80-7226-543-1)
- [17] Tomek J., Hofman J.: Moderní řízení nákupu podniku, Management Press, s.r.o., 1999 (ISBN 80-859-4373-5)
- [18] VDA 6.1 Management jakosti v automobilovém průmyslu. Audit systému managementu jakosti. 4.přepřacované vydání. Praha, Česká společnost pro jakost 2004, 220 s. (ISBN 80-02-01644-0)
- [19] www.cai.cz
- [20] www.pegasas.cz
- [21] Zelený, M.: Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa. Zlín, Čintamáni 2005, 155 s. (ISBN 80-239-4969-1)

Přílohy

Příloha 1/8: Formulář pro hodnocení dodavatele

HODNOCENÍ DODAVATELE				
Hodnocený (dodavatel)			Hodnotitel	
Firma :		Firma :	PEGAS NONWOVENS s.r.o.	
Nakupovaný materiál:		Útvar:	MTZ	
Hodnocené období:		Datum hodnocení:		
STUPNICE HODNOCENÍ				
Hodnotící stupnice (body)			Výsledek hodnocení (v %)	
10 – benchmark, skutečnost převýšila očekávání 9 – aktivní přístup, benchmark je na dosah! 8 – výchozí hodnota, očekávání jsou bez připomínek splněna 7 – uspokojivý stav, byly problémy v minulosti 6 – akceptovatelný stav, je ale nutné zlepšení 5 - zřetelná snaha o udržení mezi dodavateli 4 – neakceptovatelný stav, je doporučeno ukončení spolupráce			100 – 80 VÝBORNÝ DODAVATEL 79 – 60 PŘIJATELNÝ DODAVATEL 59 – 41 USPOKOJIVÝ DODAVATEL < 41 NEPŘIJATELNÝ DODAVATEL	
HODNOCENÝ ZNAK	BODOVÉ OHODNOCENÍ	VÁHA	CELKEM BODŮ	KOMENTÁŘ
1. Přesnost dodávek - v množství a čase - flexibilita		0,3		
2. Dokumentace - kompletnost, správnost a včasnost dokumentů		0,1		
3. Balení - nepoškozenost obalů - vhodnost balení - srozumitelnost značení		0,1		
4. Orientace na zákazníka - obchodní spolupráce - zákaznický servis - rychlost reakce na problémy		0,15		
5. Zpracovatelnost materiálu - funkčnost - řešení reklamací		0,35		
CELKEM VÁŽENÝ SOUČET :		$\Sigma = 1$		Přijatelný dodavatel
VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI		%		
PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ	•			

Příloha 2/8: Formulář pro vstupní kontrolu – část určená pro vedoucího expedice

Dodavatel	
Surovina	
Šarže	

Datum a čas kontroly			
Předané doklady jsou kompletní	ANO		NE
Jednalo se o následující dokumenty:			
	Certifikát k dodávanému materiálu		
	Faktura		
	Dodací list		
	Jednotná celní deklarace (JCD)		
	Doklady o přepravě (CMR)		
Poznámky: <i>vyplní se pouze pokud doklady nejsou kompletní</i>			
Odůvodnění chybějících dokladů <i>vyplní řidič auta</i>			
Podpis řidiče		Podpis vedoucího expedice:	

Příloha 3/8: Formulář pro vstupní kontrolu - část určená pro pracovníky skladu

Datum a čas kontroly				
Odpovídá dodané množství údajům z dodacího listu?	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Poznámky:				
Byl materiál dostatečně zajištěn?	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Poznámky:				
Byly poškozeny ochranné obaly?	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Poznámky:				
Byl dodaný materiál vlhký? (uvnitř i na obalu)	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Poznámky:				
Byl dodaný materiál znečištěn? (uvnitř i na obalu)	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Poznámky:				
V jakém stavu byl kamión/auto?				
1. třída <i>(kamión zcela v pořádku)</i>				<input type="checkbox"/>
2. třída <i>(uvnitř kamiónu byl výskyt nečistot v přijatelné míře)</i>				<input type="checkbox"/>
3. třída <i>(uvnitř kamiónu byl výskyt nečistot ve zvýšené míře, nebo bylo zjištěno mírné poškození plachty)</i>				<input type="checkbox"/>
4. třída <i>(čistota uvnitř kamiónu byla zcela nevyhovující, nebo byla výrazně poškozena plachta)</i>				<input type="checkbox"/>
Hrozilo znečištění životního prostředí?	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Poznámky:				
Podpis řidiče			Podpis vedoucího expedice:	

Příloha 4/8: Formulář pro vstupní kontrolu - část určená pro pracovníky laboratoře

Datum a čas kontroly				
Odpovídají aktuální parametry specifikaci?		ANO		NE
	Materiál byl uvolněn do výroby			
Poznámky:				
	Materiál byl do výroby uvolněn s výhradou			
	Materiál byl odmítnut			
Provedlo se kontrolní měření?		ANO		NE
	Interní měření			
	Externí měření			
Poznámky:				

Příloha 5/8: Formulář pro vstupní kontrolu - část určená pro pracovníky výroby
(vyplňuje se pouze v případě, kdy byl zjištěn problém ve výrobě způsobený vstupní surovinou)

Datum a čas zápisu				
Popis problému zjištěného při výrobě:				
Bližší informace k výrobě:				
	Datum výroby:			
	Číslo linky:			
	Číslo výrobní šarže:			
	Jméno mistra dané směny:			
Zápis provedl:				

**Příloha 6/8: Formulář k dodavatelskému auditu - obecné informace pro hodnocení
dodavatele**

Hodnocený dodavatel: _____

Adresa firmy: _____

Zástupce vedení pro jakost a environment: _____

Struktura výroby (druh výrobků): _____

Velikost firmy: - objem výroby _____
- počet zaměstnanců _____

Certifikace: (ISO 9000_2000, 14000): _____
- datum certifikace: _____

Další poznámky: _____

Další informace o auditu:

Datum hodnocení: _____

Datum předchozího auditu: _____

Výsledek nynějšího hodnocení: _____

Výsledek předchozího auditu: _____

Členové hodnotícího týmu: _____

Vyžaduje se plán nápravných opatření? Ano Ne

Pokud ano, kdo předložil: _____

SOUHRNNÝ PŘEHLED HODNOCENÍ

<u>Parametr</u> (ISO 9001, část...)	Stupeň hodnocení	Zavedení (%)	Účinnost (%)
1 Odpovědnost vedení (5.1)			
2 Školení zaměstnanců (6.2)			
3 Systém jakosti a environmentální systém (8.2)			
4 Zákonné požadavky a požadavky předpisů (ISO 9004, 5.2.3)			
5 Písemné postupy (4.2)			
6 Validace (ISO 9004, 7.1.3.3)			
7 Přezkoumání požadavků zákazníka (7.2.2)			
8 Kontrola vstupních surovin (7.4)			
9 Kontrola výrobního procesu a výrobků (7.5)			
10 Zachování shody výrobku (7.5.5)			
11 Řízení monitorovacích a měřících zařízení (7.6)			
12 Laboratorní kontrola výrobků (8.2.4)			
13 Úklid, zamezení kontaminace, údržba výrobních zařízení (7.5 + 7.5.5)			
14 Záznamy (4.2)			
15 Prověřování systému jakosti a environmentu (8.2.2)			
16 Řízení neshodného výrobku (8.3)			
17 Nápravná a preventivní opatření (8.5.2 + 8.5.3)			
18 Neustálé zlepšování (8.5.4)			
CELKOVÝ VÝSLEDEK:			

Příloha 8/8: Formulář k dodavatelskému auditu – doplňující otázky pro hodnotící parametry

PARAMETR	STUPEŇ HODNOCENÍ	PROCENTA	
		Zavedení	Účinnost
1. Odpovědnost vedení			
<ul style="list-style-type: none"> • Je stanovena politika a konzistentní cíle QMS a EMS ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Jsou vedením delegováni odpovědní pracovníci za QMS a EMS ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Jsou cíle QMS a EMS pravidelně vyhodnocovány a prezentovány zaměstnancům ? 			
2. Školení zaměstnanců			
<ul style="list-style-type: none"> • Je vypracován plán školení všech zaměstnanců firmy ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Je prokazatelná kvalifikace zaměstnanců ve vztahu k vykonávání své funkce ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Existují záznamy o školení ? 			
3. Systém jakosti a environmentální systém			
<ul style="list-style-type: none"> • Je zaveden a udržován systém jakosti ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Je zaveden a udržován environmentální systém ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Jsou tyto systémy dokumentovány ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Jsou tyto systémy pravidelně prověřovány ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Jsou dostupné záznamy z QMS a EMS ? 			
4. Záonné požadavky a požadavky předpisů			
<ul style="list-style-type: none"> • Existuje dokumentovaný postup k zajištění toku aktuálních legislativních zákonů ve firmě ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Existuje dokumentovaný postup pro zajištění platných specifikací, norem a dalších předpisů ? 			
5. Dokumentace, písemné postupy			
<ul style="list-style-type: none"> • Existují a jsou řízeny dokumentované postupy QMS a EMS ? 			

<ul style="list-style-type: none"> Existují písemné postupy k provádění všech klíčových činností ve společnosti ? 			
6. Validace			
<ul style="list-style-type: none"> Je zajištěno ověřování klíčových procesů zajišťujících splnění všech požadavků zákazníka ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Je provedena vstupní validace výrobního zařízení ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje písemný postup pro validaci ? 			
7. Přezkoumání požadavků zákazníka			
<ul style="list-style-type: none"> Je dokumentován a dodržován proces přijímání a přezkoumání poptávek, objednávek nebo dalších požadavků od zákazníka ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Je dostupný pracovní postup pro přezkoumání požadavků na výrobek zajišťující, že jsou tyto požadavky dobře definovány a že je Vaše organizace schopna tyto požadavky splnit ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existují záznamy z těchto procesů ? 			
8. Kontrola vstupních surovin			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje písemný postup pro proces nakupování a kontroly vstupních surovin? 			
<ul style="list-style-type: none"> Jsou dodavatelé vstupních surovin pravidelně hodnoceni a schvalováni ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existují záznamy ze všech činností tohoto procesu ? 			
9. Kontrola výrobního procesu a výrobků			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje dokumentovaný postup pro kontrolu výrobního procesu ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Je výrobní proces pravidelně posuzován vzhledem k cílovým hodnotám a limitům? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje dokumentovaný postup pro průběžné ověřování výrobků ve vztahu ke splnění všech požadavků zákazníka ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existují záznamy z kontroly, ověřování a posuzování shody výrobního procesu a shody výrobků s požadavky zákazníka ? 			

<p>10. Zachování shody výrobku</p> <ul style="list-style-type: none"> Existuje písemný postup zajišťující zachování shody výrobku s požadavky zákazníka ? (identifikace, balení, skladování, expedice) Je skladování vstupních surovin a hotových výrobků založeno na systému „FIFO“ ? Existují písemné záznamy tohoto procesu ? 			
<p>11. Řízení monitorovacích a měřících zařízení</p> <ul style="list-style-type: none"> Existuje písemný postup pro řízení monitorovacích a měřících zařízení ? Jsou dostupné záznamy z externího nebo interního ověřování nebo kalibrace měřících a testovacích zařízení ? 			
<p>12. Laboratorní kontrola výrobků</p> <ul style="list-style-type: none"> Existují písemné postupy pro laboratorní kontrolu vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu surovin a výrobků ? Je zaveden systém zajišťující, že výrobky propouštěné k expedici vyhovují specifikacím zákazníka ? Jsou metody odběrů a vyhodnocování vzorků založeny na přijatelném statistickém nebo logickém principu ? Existují záznamy ze všech činností laboratorní kontroly včetně vystavování výstupního certifikátu kvality pro zákazníky ? 			
<p>13. Úklid, zamezení kontaminace, údržba výrobních zařízení</p> <ul style="list-style-type: none"> Existuje písemný postup pro provádění úklidu, zamezení kontaminace a údržby výrobního zařízení ? Existuje harmonogram preventivní údržby výrobních zařízení ? Jsou dostupné záznamy z provádění činností tohoto procesu ? 			

14. Záznamy <ul style="list-style-type: none"> Existuje dokumentovaný postup pro řízení záznamů ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje seznam všech povinných a ostatních záznamů ve firmě ? 			
15. Prověřování systému jakosti a environmentu			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje dokumentovaný postup pro pravidelné hodnocení QMS a EMS ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Je stanoven a proškolen tým vnitřních auditorů ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Jsou dostupné záznamy z provádění a vyhodnocování vnitřních auditů QMS a EMS ? 			
16. Řízení neshodného výrobku			
<ul style="list-style-type: none"> Je zaveden dokumentovaný postup pro zabránění neúmyslnému použití nebo uvolnění výrobku nevyhovujícího specifikovaným požadavkům zákazníka? 			
<ul style="list-style-type: none"> Je v dokumentovaném postupu jednoznačně stanovena odpovědnost za posuzování a nakládání s neshodnými výrobky z procesu výroby ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Je zaveden systém sledování a vyhodnocování neshodného výrobku z reklamací od zákazníka ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje postup pro stažení výrobku na cestě k zákazníkovi ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Jsou dostupné záznamy z řízení neshodného výrobku ? 			
17. Nápravná a preventivní opatření			
<ul style="list-style-type: none"> Existuje dokumentovaný postup pro evidenci, posuzování a vyhodnocování účinnosti nápravných a preventivních opatření z jakékoliv činnosti sledovaných klíčových parametrů ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Jsou vedeny záznamy o evidenci, posuzování a vyhodnocování účinnosti přijatých nápravných a preventivních opatření ? 			
18. Neustálé zlepšování			
<ul style="list-style-type: none"> Jsou definovány klíčové procesy, znaky a hodnoty znaků těchto procesů ? 			

<ul style="list-style-type: none"> • Jsou výsledky hodnocení procesů účinně vyhodnocovány a prezentovány vedení a zaměstnancům firmy ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Slouží výsledky tohoto hodnocení jako podklad pro pravidelné přezkoumávání QMS a EMS ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Slouží přezkoumání QMS a EMS k přijmutí nápravných nebo preventivních opatření s cílem neustálého zlepšování procesů ve firmě ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Existují záznamy z činností neustálého zlepšování ? 			

Seznam zkratek

- CMR** – doklad o přepravě
- COA** – certifikát kvality
- EBITDA** – zisk před úroky, odpisy a daněmi
- EMS** – enviromental management systém
- JCD** – jednotná celní deklarace
- Lotus Notes** – interní informační systém podniku
- MSDS** – bezpečnostní list
- MTZ** – materiálně-technické zabezpečení
- OŘJ** – oddělení řízení jakosti
- PE** – polyethylen
- PP** – polypropylen
- QMS** – quality management systém
- SAP R/3** – interní informační systém podniku
- SAP APO** - interní informační plánovací systém podniku
- SW** – software
- TDS** – materiálový list
- TR** – technický rozvoj