

6 Jakost v zásobování aneb Od subdodavatelů ke spoludodavatelům

Jedním z velmi vážných problémů podnikového managementu jakosti je zabezpečování jakosti hmotných a informačních vstupů. Kromě mnohých rysů, které jsou zde společně bez ohledu na geografické umístění podniku, musí naše firmy v této oblasti ještě stále překonávat pozůstatky období, kdy vlivem monopolního postavení dodavatelů v centrálně řízené ekonomice do r. 1989 došlo k úplnému rozbití seriózních vztahů mezi odběrateli a dodavateli.

Navíc není stále pochopen strategický význam spolupráce s dodavateli a procesy zabezpečování jakosti dodávek jsou považovány pouze za součást výrobních nebo obslužných aktivit, od kterých se vrcholové vedení může s klidným svědomím distancovat.

Opak je ale pravdou. Už v r. 1992 v rámci své pražské přednášky prohlásil Tom Peters, že ve vztahu odběratel – dodavatel je nutné projít razantní změnou od subdodavatelů-outsiderů k spoludodavatelům-spoločinným, tj. od vazalského k partnerskému postavení dodavatelských firem. V této souvislosti doporučujeme seznámit se s deseti principy partnerství dodavatelů a odběratelů, které formuloval Kusaba a jež byly citovány i v naší literatuře [8].

Světová praxe posledních let potvrzuje, že tzv. programy jakosti dodávek jsou jako medliná součástí podnikových systémů jakosti akcentovány především s cílem vytváření a rozvoje takových vztahů partnerství mezi odběrateli a dodavateli, které garantují dlouhodobé plnění všech uživatelských požadavků při minimálních výdajích obou obchodních partnerů [3].

Proč je téma programům přičítán tak zásadní význam? Z několika snadno pochopitelných důvodů:

a) U velké většiny výrobků je typické, že jejich hodnota je výrazně ovlivňována na hodnotou nakupovaných vstupů. Tento podíl činí i více než 70 % a při určitém zjednodušení můžeme konstatovat, že podobným podílem je jakosti dodávek ovlivňována i jakost finálních produktů podniku.

b) Mnoho firem eviduje opakující se nezanedbatelné výdaje spojené s nízkou jakostí dodávek. Proto bude později rozobraán pojem tzv. úpínyých nákladů zásobování.

c) Dodavatelé i odběratelé jsou na sobě vzájemně závislí: odběratel je závislý na termínech, objemech i mře neshodnosti dodávek, naopak dodavatel nutně potřebuje od odběratele jasné a úplné informace o specifických dodávkách.

d) V celém světě je zřejmý trend zejména větších firem k soustředování pozornosti výhradně na strategické funkce, jako jsou marketing, vývoj, manage-

ment jakosti, prodej a servis, zatímco další procesy, výrobu nevyjímaje, jsou vylučovány do mise s nejnižšími náklady. Od takto vytvořených nových dodavatelských subjektů jsou ale vyžadovány minimálně stejné požadavky na jakost dodávek in-čas (Just-in-Time).

e) Cím dál tím intenzivněji se prosazují v logistice koncepce dodávek právě in-čas (Just-in-Time).

Je zřejmé, že pokud se velikost dodávky výrazně redukuje na několik málo dodávkách dramaticky klesat. V této souvislosti se často uvádí, že Just-in-Time a TOM jsou spíše nádobý [4], [5].

f) Jakost dodávek a vztahy s renomovanými dodavateli pomáhají udržovat dobré jméno odběratelů. Často se lze při návštěvách podniků setkat s tím, že se řídící pracovníci svým potenciálním zákazníkům chlubí nejenom vlastními certifikáty, ale i tím, že nakupují výhradně od firem, které jsou pro dodávky uznány nezavislými certifikačními orgány. Navíc si musíme uvědomit fakt, že finálního zákazníka obvykle nezajímá, zda případnou poruchu výrobku způsobí pro něho většinou anonymní dodavatel, ale logicky obrací své slůžnosti na konečného výrobce.

Podívejme se nyní na strukturu programů zabezpečování jakosti dodávek. Základní prvky těchto programů ukazuje obrázek 6.1, kde je zároveň poukázáno na to, s jakou dokonalostí jsou jmenované prvky rozvíjeny v jednotlivých koncepcích managementu jakosti, charakterizovaných v kap. 2. Pokud označení x signifikuje, že daný prvek není přílišnou koncepcí explicitně rozvíjen, znamená to předpokládají. Obrázek 6.1 okamžitě upozorňuje na skutečnost, že nejmenší pozornost rozvoji vztahů s dodavateli je věnována v normách ISO řady 9000, které TOM považuje za samozřejmě všechny uvedené prvky. Naproti tomu koncepce hledu účinného managementu jakosti se budeme věnovat podrobněji.

6.1 Deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek

Čtenář si určitě vzpomene, že v části 3.2 jsme hovořili o nutnosti přerozdělení politiky a cílů jakosti. Jedním z výsledků tohoto procesu je i deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek, v jehož rámci musí vrcholový management podniku odpovědět na některé otázky strategického charakteru. Mezi základní otázky zde patří:

1. Co bude bázi vztahů s našimi dodavateli?

- Z možných alternativ upozorníme pouze na dvě marginální:

- Vztahy s dodavateli budou posilovány na absolutní nedůvěře. To samozřejmě ovlivní i procesy v rámci dalších prvků: např. v rámci ověřování shody dodávek budeme muset volit tv nejdražší postup stropocení vstupní kontroly apod.

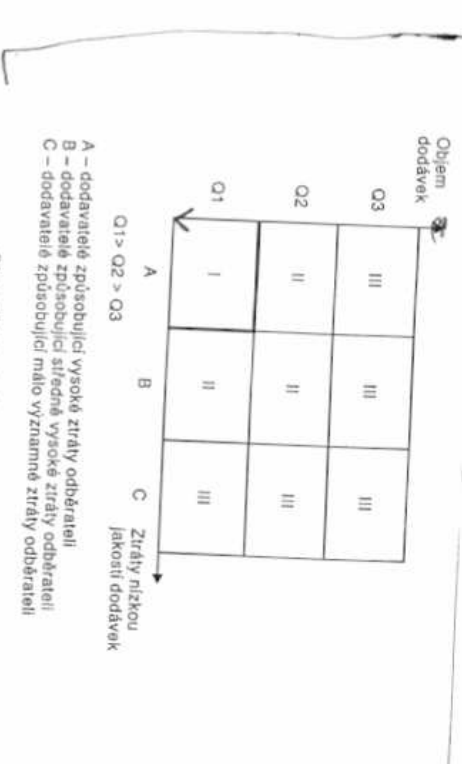
Prvky programu	ISO 9000	QS 9000	TQM
Deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek			X
Definování požadavků na jakost dodávek	X	X	X
Posuzování alternativních dodavatelů	X	X	X
Vyběr dodavatelů	X		X
Společné plánování jakosti dodávek			X
Spolupráce s dodavateli v průběhu plnění kontraktu	X	X	X
Ověřování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

Legenda:

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

Obr. 6.1 Prvky programu zabezpečování jakosti dodávek rozvíjené různými koncepty managementu jakosti

- Vztahy s dodavateli budou formovány na principu rovnocenného partnerství a důvěry.
- 2. Do jaké míry musíme preferovat jakost dodávek?
Absolutní preference jakosti se totiž může projevat extrémně vysokými náklady. A naopak: výběr dodavatelů výhodně podle nejpříznivějších cen dodávek může způsobit ztrátu dobrého jantěna se všemi negativními důsledky.
- 3. Kteří dodavatelé jsou pro nás strategicky nejvýznamnější?
Intenzivní spolupráce se všemi dodavateli není obvykle možná, zvláště v případech, kdy firmy evidují stovky dodavatelů. Proto je nutné vybrat pouze ty dodavatelské organizace, které jsou pro nás strategicky významné. Jako nástroj lze v této souvislosti použít tzv. dodavatelskou matici. Kdy s pomocí metody ABC zřetlíme všechny dodavatele do tří skupin podle dvou kritérií: celkového objemu dodávek za určitý čas a ekonomických ztrát způsobených nízkou jakostí konkrétních dodávek (viz obrázek 6.2). Skupina I pak bude tvořena malou skupinou dodavatelů, kteří jsou skutečnými strategickými partnery.
- 4. Využívat strategie „dodavatelského vějíře“ nebo jedineho zdroje dodávek?
Každá z uvedených strategií má určité výhody a slabé stránky. I na první po-



Obr. 6.2 Princip dodavatelské matice

hled nevyhnutná strategie monopolního zdroje dodávek má některá pozitivna, jako jsou vyšší objem kontraktů, jednoduchá komunikace, nižší variabilita úrovně jakosti apod.

5. V jakém rozsahu budeme ochotni poskytovat technickou pomocí dodavatelů? Pod pojmem „technická pomoc“ se chápou všechny aktivity, které odběratel nabídně dodavatelům na své náklady s úmyslem zajistit si požadovanou jakost dodávek. Spektrum možností je skutečně široké, od nákupu měřicí techniky až po vzdělávání pracovníků.

6. Do jaké míry preferoval interní dodavatele?

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

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

6.2 Definování požadavků na jakost dodávek

To, že maximálně přesná specifikace požadavků odběratele na jakost budou-

Učin udeavera je narušavanje uvezna s omeđenem na uspešny průběh získavování, si řídicí pracovníci ještě plně neuvědomují. Jak jinak si vysvětlovat často se opakující zkušenost z praxe, kdy analýza přičin nespokojenosti odběratele s dodávkami vede k poznání, že pravou příčinou není selhání dodavatele, ale to, že dodavatel nemá veas k dispozici přesne specifikace, že ty se v průběhu plnění kontraktu i několikrát mění, že byly pro dodavatele nerosrozumitelné apod. Kromě toho všech nedostatků v obchodních smlouvách dokazují stížnosti dodavatele využívající ve svůj prospěch při případných reklamacích odběratele. A tak se z na první pohled samozřejmě aktivně stává někdy složitý problém, který nemůžeme vůbec podceňovat.

Specifikacemi jakosti se v této souvislosti rozumí soubor požadavků odběratele, které by se měly definovat v rámci obchodních smluv. Můžeme sem zařadit:

- technické parametry (délka, výkon, chemické složení apod.), včetně jejich hodnot;

- období platnosti hodnot technických parametrů;
- požadavky na komplexnost a objem dodávky;
- požadavky na odolnost proti vlivům prostředí a jakosti obalu;
- požadavky na způsob přepravy;
- ceny dodávky a platební podmínky;
- požadavky na atesty a certifikáty jakosti;
- způsoby a metody ověřování shody (včetně požadavků na měřicí techniku a jednotky měření);
- kritéria přijatelnosti dodávky (j. rozsah neshod, možné překročení tolerance apod.);

- postupy řešení neshod a podmínky uplatňování reklamaci;
- požadavky na systém jakosti u dodavatele;
- požadavky na způsoby, kterými dodavatel zabezpečí jakost u svých subdodavatelů apod.

Mohou nastat situace, kdy při jednáních o podmínkách budoucích dodávek dodavatel požaduje zmiřnění požadavků odběratele s ohledem na svou momentální situaci. Na druhé straně může odběratel ve svém egoistickém zájmu požadavky na jakost dodávek přehánět. Proto upozorňujeme na nutnost dodržovat při jednání požadavků na jakost dodávek zákaznický princip, tj. stanovovat tyto požadavky jen a jen s ohledem na potřeby konečných zákazníků!

V této souvislosti lze plně doporučit pro tyto aktivity použití metody QFD.

5.3 Posuzování alternativních dodavatelů a jejich výběr

Problém hodnocení a výběru dodavatelů vyvstává dnes před každým podnikem, který se snaží o vybudování systému jakosti, bez ohledu na zvolenou koncepci. Jsou to aktivity jednorázového charakteru, vykonávané odběratelem ještě

před uzavřením smlouvy o dodávkách s cílem identifikovat ty dodavatele, s kterými bude s velkou pravděpodobností možné navázat vzájemně výhodnou kooperaci. V praxi by měly obsahovat minimálně tyto tři fáze:

- a) posuzování shody vzorků výrobků dodavatele;
- b) hodnocení schopnosti dodavatele plnit požadavky jakosti;
- c) výběr dodavatelů podle předem definovaných kritérií.

Posuzování shody vzorků výrobků dodavatele

Přibývá situace, kdy firmy nabízejí v rámci ofenzivního marketingu akviziční vzorky materiálů a výrobků. V jiných případech se odběratelé omezují pouze na oznámení rámcových požadavků na dodávky a vývoj, příprava výrobky i samotná pokusná výroba probíhají už plně v režii dodavatelů. V každém případě to znamená potřebu testování těchto vzorků u odběratele. Bylo by ovšem bláhové, pokud by odběratel uzavřel smlouvu o dodávkách pouze na základě pozitivních výsledků tohoto testování - vzorky totiž mohou být produkovány v naprosto odlišných podmínkách než standardní dodávky větších objemů. Na druhé straně zůstává možnost, buď s příslušným dodavatelem vůbec nenavázat obchodní styk a obě strany se na jiného partnera, nebo s daným dodavatelem (obvykle monopolním) projednat možnost společného plánování jakosti dodávek, což jsou činnosti, které popíšeme dále.

Hodnocení schopnosti dodavatele plnit požadavky jakosti

Tato fáze by nesporně měla tvořit nejdůležitější součást práce s potenciálními dodavateli ještě před uzavřením smlouvy o dodávkách. Vždyť i normy ISO řady 9000 v této souvislosti předpokládají, že hodnocení a výběr dodavatelů mají být uskutečňovány na bázi posuzování jejich způsobilosti plnit požadavky na jakost, včetně požadavků na systém jakosti!

Přístup k podrobnému hodnocení může být několik a doporučovány jsou zejména:

- analýzy dosavadních vlastních zkušeností s posuzováním dodavatelů;
- analýzy dosavadních zkušeností jiných firem s daným dodavatelem;
- analýzy způsobilosti procesů u vytypovaného dodavatele;
- prověrky (audity) systému jakosti u dodavatele.

První dva přístupy jsou založeny na využívání informací o dodavatele z minulosti a jejich objektivita je tak přirozeně snižena, protože neumožňují mapovat aktuální výkon dodavatele. Proto by měly být aplikovány pouze jako doplňkové metody hodnocení. Naproti tomu další dva přístupy umožňují rozhodnout o buď a) podmínkách dodavatele na základě poznání jeho současných schopností zornosti v rámci kap. 14, zaměřit se nyní výhodně na problematiku prověrek systematické jakosti u dodavatele.

Můžeme konstatovat, že i když se mnohé naše podniky podobným auditiem bezprostředně po r. 1989 bránily, staly se dnes už téměř běžnou součástí vztahů mezi odběrateli a dodavateli.

Dodavatelské firmy totiž už poznaly i některé klíčové stránky takových prověrek:

- signifikantní, jím všechny slabých míst v systému řízení.
- mají silný gnoseologický náboj, tzn. že jsou zdrojem učení se pro zaměstnance dodavatele.
- výsledky těchto auditů mohou být dodavatelem využívány jako forma principu zpětné vazby v jeho vlastním systému jakosti apod.

Metodika podobných prověrek je prakticky vždy založena na tom, že skupina specialně vycvičených auditorů odběratelské firmy vykoná prověřku systému jakosti přímo u potenciálního dodavatele, přičemž průběh prověrek vyhovuje požadavkům normy ISO 10011, část 1 až 3 (podrobněji pojednáme o problematice auditů jakosti v kap. 12). Auditori mají připraven soubor prověřovacích otázek, které mapují požadavky na systém jakosti kladené odběratelem. Míra naplnění těchto požadavků je poté kvantifikována tak, aby celková způsobilost dodavatele byla ohodnocena procentním nebo jiným vhodným způsobem. Mezi nejznámější postupy hodnocení systémů jakosti u dodavatelů lze bezesporu zařadit metodiku VDA 6.1 [11], vyvinutou původně pro potřeby německého automobilového průmyslu, dnes už ale široce aplikovanou i jinými firmami, metodiku používanou „velkou trojkou“ v rámci uplatňování standardů QS 9000 [10] apod.

My si představíme jiný postup hodnocení systémů jakosti u dodavatele, vyvinutý v rámci výzkumného úkolu na VŠDS v Žilíně v r. 1992 [7]. Je založen na posuzování požadavků na systém jakosti v souladu s normou ISO 9004-1 [9], která všeobecně vymezuje základní prvky tohoto systému. Každému z prvků je v tomto postupu přiřazen koeficient závažnosti K_p , vyjadřující vliv daného prvku na výslednou jakost dodávky a nabývající některé z hodnot:

- $K_p = 1$, když daný prvek systémů jakosti je pro tvorbu jakosti dodávky nevýznamný;
- $K_p = 2$, když daný prvek je pro tvorbu jakosti dodávky významný;
- $K_p = 3$, jestliže je daný prvek systémů jakosti pro jakost dodávky velmi významný.

Všechny prvky systému jakosti jsou posuzovány auditory, kteří mají k dispozici základní soubor více než 200 otázek. Každá otázka má přitom opět svůj koeficient závažnosti KOT_p , když například

$KOT_p = 1$ – význam otázky je pro hodnocení příslušného prvku systémů jakosti u dodavatele malý.

Auditoři u každé otázky hodnotí míru naplnění požadavků normy ISO 9004-1 řídicím známky Z. Minimální hodnota známky je 1 v těch situacích, kdy reálný stav u dodavatele vůbec neodpovídá požadavkům normy a zjevné nedostatky jsou zřejmé charakteru, maximální hodnota 5 pak přísluší stavu, kdy nejsou dle daných žádné nedostatky. Míra zvládnutosti jednotlivých prvků je kvantifikována ukazatelem hodnocení prvku HP_p , pro jehož výpočet platí:

$$HP_p = \frac{\sum_{i=1}^N (KOT_i \cdot Z_i)}{5 \cdot \sum_{i=1}^N KOT_i} \cdot 100, \quad (\%) \quad (6.1)$$

Důležité - měřák G. S. od ne měřáků

Pokud N je počet otázek posuzovaných v rámci auditu u daného prvku systému jakosti. Minimálně by mělo být dodavatelem dosaženo těchto hodnot:

- $HP = 50 \%$ (pro prvek systémů jakosti s $KP = 1$),
 - $HP = 60 \%$ (pro prvek systémů jakosti s $KP = 2$),
 - $HP = 70 \%$ (pro prvek systémů jakosti s $KP = 3$).
- Jestliže pomocí vztahu (6.1) vypočítáme ukazatele hodnocení všech prvků, je možné určit i ukazatel hodnocení celého systému jakosti u dodavatele HQ :

$$HQ = \frac{\sum_{j=1}^M (KP_j \cdot HP_j)}{\sum_{j=1}^M KP_j} \cdot 100, \quad (\%) \quad (6.2)$$

Ve vztahu (6.2) M zastupuje celkový počet hodnocených prvků systému jakosti. HP se přitom musí dosazovat v setinách procent. Při nižších hodnotách HQ než 60 % se spolupráce s dodavatelem nedoporučuje, naopak při $HQ = 91 \%$ a vi- výhovující bez nutných nápravných opatření. Výhoda tohoto postupu spočívá v jeho exaktnosti, vysoké míře podrobného zkoumání a flexibilitě: počet hodnocených prvků systému jakosti i počet otázek je možné libovolně měnit podle konkrétních podmínek a potenciálních dodavatelů, aniž by se měnil způsob výpočtu pomocí vztahů (6.1) a (6.2).

Pokud firmy ještě nemají zpracovány postupy hodnocení způsobilosti svých dodavatelů, měly by urychleně vhodnou metodiku navrhnout a začít aplikovat. Je totiž velmi důležitou součástí naplňování principu prevence v managementu jakosti.

Zde představíme metodika byla vypracována s ohledem na dožívající normu ČSN ISO 9004-1. Pokud bychom však namísto prvků hovořili o článcích normy ČSN EN ISO 9001:2001, resp. ČSN EN ISO 9004:2001, mohla by být tato metoda plně aplikovatelná i na požadavky těchto nových standardů.

Výběr dodavatelů podle předem definovaných kritérií

Bylo by příliš bláhové si myslet, že troje systémů jakosti u dodavatele je v reálném životě vždy rozhodující, resp. jediným kritériem. Podle Křeteho se odběratelé rozlišují při úvahách o tom, od koho nakupovat lihovině a informacemi vsuvají. Každý podnik se chová racionálně a tak i v procesu výběru nových dodavatelů že očekávat, že do hry budou vstupovat i jiná kritéria. V této souvislosti vzpomínáme na diskuse s řídicími pracovníky podniku, v rámci kterých odezvěly opakované i stesk typu: „Víte, pro nás je jediným kritériem výběru dodavatelů jejich ochota dodávat nám na dluh!“ Podobně zkušenosti jsou plodem začarovaného kruhu platební neschopnosti mnohých našich firem a nemohou být považovány za standardní situaci. Nabízené platební podmínky ze strany dodavatele neměně mohou logicky odběratelé povzbudit nebo donutit k volbě jiného dodavatele. Kromě toho podniky mohou zvažovat i mnohá další výběrová kritéria jako například

Acety