

## 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 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 míře 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 mísi s nejnižšími náklady. Od takto vytvořených nových dodavatelských subjektů jsou ale vyžadovány minimálně stejné požadavky na jakost dodávek jak od bývalé materské firmy.

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

Je zřejmé, že pokud se velikost dodávky výrazně redukuje na několik málo 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 zornost rozvoji vztahů s dodavateli je věnována v normách ISO řady 9000, které TOM považuje za samozřejmé 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 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 nejnáročnější postupy stoprocenání vstupní kontroly apod.

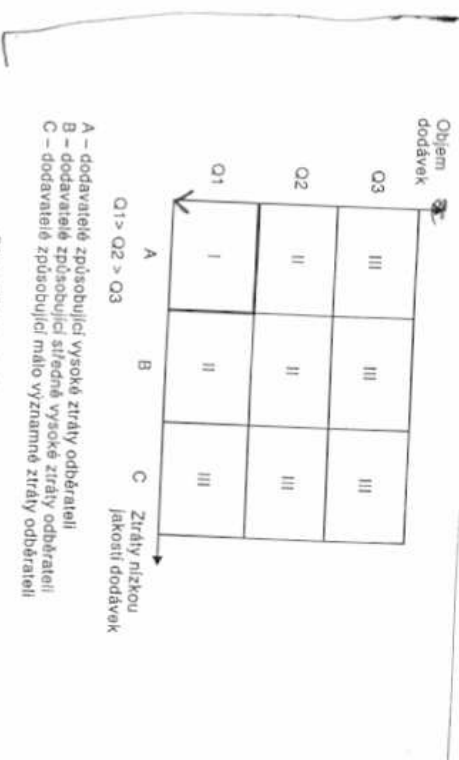
Prvky programu	ISO 9000	QS 9000	TQM
Deklarování politiky zabezpečování jakosti dodávek			X
Definování požadavků na jakost dodávek	X	X	X
Posuzování alternativních dodavatelů	X	X	X
Vyběr dodavatelů	X		X
Společné plánování jakosti dodávek			X
Spolupráce s dodavateli v průběhu plnění kontraktu	X	X	X
Ověřování 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 zřetelíme 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 nevyhodná 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 dodavatelům? 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 odběratelů na jakost budou-

Učin udeavera je narušavane uvezna s omeđenem na uspesny priběh zăsobovani, si fidici pracovnici jeste plně neuvědomuji. Jak jinak si vysvětlova často se opakující zkušenost z praxe, kdy analyza 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 měnily, že byly pro dodavatele nerosozumitelné apod. Kromě toho všech nedostatků v obchodních smlouvách dokazi stávající dodavatelé využívat ve svůj prospěch při případných reklamaci odběratele. A tak se z na první pohled samozřejmě aktivita 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 jakost 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 přímo 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 výhradně 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 Žilině 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 zjištěné nedostatky jsou závažného charakteru, maximální hodnota 5 pak přísluší stavu, kdy nejsou dle dané 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 i 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 člancích 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 bláznově si myslet, že provoz systému jakosti u dodavatele je v reálném životě vždy rozhodujícím, resp. jediným kritériem. Podle Křetěho se odběratelé rozlišují při úvahách o tom, od koho nakupovat hmotné a informační vstupy. 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 stejné typy: „Víte, pro nás je jediným kritériem výběru dodavatelů jejich ochota dodávat nám na dlouho!“ 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 odběratelé mohou zvažovat i mnohá další výběrová kritéria jako například

*Acet*

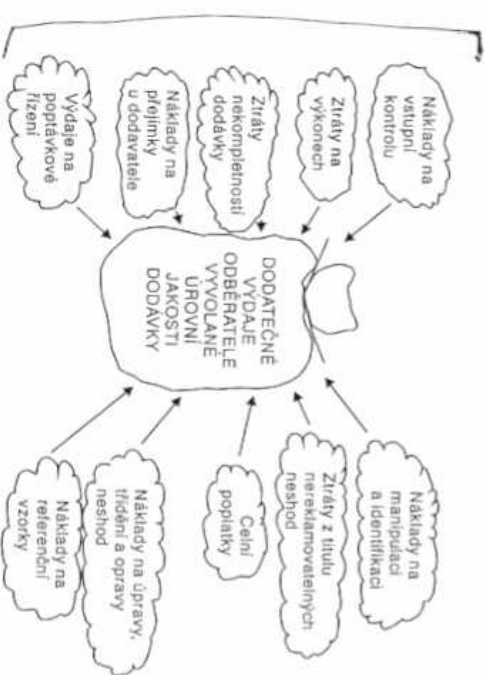
- dodací podmínky;
- operativnost (pružnost) reakce dodavatele;
- úroveň komunikace s dodavateli;
- finanční situace dodavatele (pozice akcii na trhu apod.);
- rozsah nabízených doprovodných služeb (atesty, doprava, záruky atd.);
- vztáhlenost dodavatele;
- podíl dodavatele na trhu;
- úplné vydání zásobování apod.

Poslední z uvedených kritérií si zaslouží bližší výklad. Už mnohokrát se v praxi proberatele pro radnou investici: v důsledku nízké jakosti se musely vynaložit značné dodatečné výdaje na třídění, opravy, neshod apod. Proto by v praxi měly být ekonomickým kritériem volby dodavatele tzv. úplné vydání zásobování, které může být definováno jako celkové výdaje odběratele vztahující se k jakosti konkrétního dodávky. Počítány by byly pomocí vztahu

$$UVZ = C_d + DV_Q, \quad (K\delta) \quad (6.3)$$

de UVZ jsou úplné výdaje zásobování,  $C_d$  je fakturovaná (nabízená) cena dodávky,  $DV_Q$  jsou tzv. dodatečné výdaje odběratele vyvolané úrovní jakosti dodávky.

Jejich náplň by mohla být tvořena mnohými položkami, shrnutými v obrázku 3.



Obr. 6.3. Obsah tzv. dodatečných výdajů odběratele vyvolaných úrovní jakosti dodávky

Takzvaného indexu výdajů zásobování -  $I_{\pi}$  by pak bylo možné využít v práci úvratí nákupu k tomu, abychom odhadovali na základě dosažených zkušeností ly od stejného dodavatele:

$$I_{\pi} = \frac{C_d + DV_Q}{C_d}, \quad (6.4)$$

$$UVZ^1 = C_d^1 \cdot I_{\pi}, \quad (6.5)$$

kde UVZ<sup>1</sup> jsou odhadované úplné výdaje zásobování při dalších dodávkách od posuzovaného dodavatele,  $C_d^1$  je nabízená cena budoucí dodávky.

Pro praktické rozhodovací procesy by odběratele subjekty měly zvážit i účelnost stanovení vah jednotlivých výběrových kritérií některou ze známých expert-jakostí dodávek a schopnost plnit požadavky odběratele.

## 6.4 Společné plánování jakosti dodávek

Aktivita, které lze souborným názvem označit za společné plánování jakosti dodávek, jsou bohužel u nás zatím naprosto výjimečnou záležitostí, a přitom se nebo partnerství a důvěry mezi odběrateli a dodavateli. Můžeme je charakterizovat jako činnosti vykonávané společnými týmy obou obchodních partnerů za účelem optimalizace procesů zabezpečování jakosti dodávek přímo u dodavatele. Společné plánování by mělo být rozvíjeno především ve vztahu ke strategicky významným dodavatelům a k dodavatelům monopolním.

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

- a) společné plánování parametrů jakosti dodávek;
- b) společné ekonomické plánování;
- c) společné technologické plánování;
- d) společné manažerské plánování.

### Společné plánování parametrů jakosti dodávek

Tento proces je nutné chápat v souvislosti s výkladem k části 6.2. Definování specifika jakosti dodávek by totiž nemělo být výhradně záležitostí odběratele (i když o jeho rozhodující roli nelze pochybovat). Optimální je, aby už v tomto stadiu naši společnou řeč zastupci vývoje, řízení jakosti a nákupu odběratelešské firmy s pracovníky vývoje, výroby, řízení jakosti a prodeje dodavatele a stanovili

parametry jakosti dodavky tak, aby byly dodavatelem pochopeny a realizovány k plné spokojenosti finálních zakazníků. Opět zde připomínáme výhodnost aplikace metody QFD!

### Společně ekonomické plánování

Smyslem takto pojmenovaných činností je hledat u dodavatele všechny reálné možnosti snižování neproduktivních výdajů bez negativních důsledků při plnění požadavků na jakost. Pokud nyní vzniká u čtenáře určitá pochybnost o tom, proč by se měl odběratel zajímat o výdaje dodavatele, musíme říci, že nejsem o problémy dodavatele může být pro odběratele velmi nebezpečný. A navíc: každé efektivní řešení v oblasti výdajů u dodavatele může mít pozitivní vliv na změny cen dodávek a tedy i náklady odběratele!

Pro hledání rezerv k redukci neproduktivních výdajů u dodavatele se v zásadě nabízí dvě koncepce:

- aplikace přístupů hodnotové analýzy,
- monitorování výdajů vyvolaných nízkou jakostí.

První z uvedených koncepcí využívá algoritmu hodnotové analýzy k tomu, aby byly eliminovány všechny zbytečné funkce u dodávek a tím i neproduktivní výdaje na zajištění takových funkcí. Výsledkem může být například zjištění, že funkčnost finálního výrobku nevyžaduje tak úzké tolerance rozměrů dodávaného dílu, jak bylo původně zamýšleno, a může být pro výrobu zvolena úspornější technologie. Druhý přístup byl už blíže charakterizován v kap. 4.

Musíme nicméně podotknout, že úspěch společného ekonomického plánování vyžaduje vzájemný přístup dodavatele v tom smyslu, aby své problémy před pracovníky odběratelské organizace zbytečně nezakrýval.

### Společně technologické plánování

Šmyslem takto pojmenovaných aktivit je vyřešení možných problémů dodavatele spojených s konstrukcí a technologickoúpravnou přípravou realizace dodávky. V praxi může společně technologické plánování zahrnovat například:

- navrhování programu zabezpečování spolehlivosti dodávaných komponentů;
- příprava kontrolních plánů pro dodavatele;
- definování speciálních povinností dodavatele (jako jsou tzv. správná výrobní praxe, hygienické požadavky, předložení výsledků FMEA apod.);
- zpracování společných třídníků neshod;
- standardizace a unifikace metod ověřování shody;
- návrh způsobů ochrany dodávek před znehodnocením při přepravě atd.

Vhodným motivacím nástrojem k společnému technologickému plánování u přítom mohly být postupy prezkoumání návrhu (design review), které byly minovány v předchozí kapitole.

### Společně manažerské plánování

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

- vymezení odpovědnosti mezi odběratelem a dodavatelem;

- návrhu způsobů dokumentování výsledků a sdílení informací;
  - spolupráci při budování systému jakosti u dodavatele;
  - vysílání delegátů odběratele k dodavatelům;
  - formování tzv. souběžných komunikačních kanálů, kdy mezi sebou nekomunikují vyhradně zastupují prodejce dodavatele a pracovníci nákupu odběratele, ale například i technologové obou partnerů apod.
- Pokud se někomu jeví činnost společného plánování jakosti dodávek jako značně idealizované, řádi bychom poznamenali, že idee o aktivitě dnes už v zahraničí stroje rozvíjené a podporované. Za všechny příklady uvedeme pouze španělské státní železnice RENFE [1].

## 6.5 Ověřování shody dodávek

Procesy ověřování shody dodávek s požadavky na jakost jsou klasickými procesy, které mají nejčastěji podobu vstupní kontroly u odběratele. Jejich smysl je zřejmý: zajištění věcnou filtrací neshod v dodávkách před jejich zpracováním. Přesto však musíme konstatovat, že i zde lze najít různé možnosti organizace a provádění podobných kontrolních opatření. Domníváme se, že velmi vhodné charakterizoval níže varianty ověřování shody dodávek už Ishikawa [6], které shrnuje tabulka 6.1.

Dotááme, že dnes se už ani u nás nemájdou firmy s variantami 1 a 2. Na druhé straně je zatím jen málo českých výrobců, kteří rutinně zvládají statistickou regulaci procesů v rozsahu umožňujícím aplikovat varianty 6 až 8. Nejvyšší variantní návrh představuje zatím vrcholné studium partnerských vztahů s dodavateli: v důsledku vysoké způsobilosti procesů rozsah neshod v dodávkách klesá na tak nízkou úroveň, že odběratel se může plně spolehnout na výsledky oběasných auditů jakosti u dodavatele a akceptovat výsledky dodavatelem předkládané. O tom, že nejde o teorii, svědčí skutečnost, že v r. 1991 přišlo na systém akceptované kontroly asi 1600 japonských firem [7].

Naše realita pak vede ke konstatování, že s ohledem na náklady, kapacitní možnosti, úroveň technologii a další aspekty se jeví jako nejvhodnější forma ověřování shody dodávek jedna z forem výběrové kontroly, tzv. statistická přeřínka. V každém případě by i ona měla ale tvořit pouze jeden z mnoha nástrojů zabezpečování jakosti dodávek!



## 6.7 Motivace dodavatelů

Zatím odběratelé o vlastnosti dodavatele by se měl projevoval i ve sféře motivace. Hmotné i nehmotné stimuly, uplatňované vhodným způsobem odběratelem, by měly vytvářet účinný tlak na dodavatele a burcovat jej k so nejlepšímu výkonu.

V nasyceném tržním prostředí je bezesporu nejtěžším hmotným stimulem hodavatelů uplatňování strategie dodavatelského vějíře – dodavatel, který vypadá z řetězce dodávek velmi rychle registruje ekonomické problémy. Spolehat se ale pouze na roli trhu není vhodné.

Málo využívaným ekonomickým stimulem dodavatelů je zatím možnost korekce vyšší cen dodávek v závislosti na úrovni jejich jakosti. Ochoťtu přistoupit na vyšší ceny kvalitnějších dodávek by měl odběratel vyjádřit už ve smlouvě o do-  
lávkách – ta však má logicky vycházet z ekonomických přepočtů efektivnosti  
nk, jak byly naznačeny v kap. 4. Učtitou formou motivace je i záruka ekonomické stability, odvozená od uzavření dlouhodobých kontraktů s dodavatelem.

Tyto přístupy k motivaci však obvykle nezabírají směrem k monopolním dodavatelům. Ani ti už zřejmě nemohou být přesvědčeni k požadavkům zákazníků. V těchto případech mohou být účinné například informace o tom, jaké neefektivní prostředky si odavatel vytváří nízkou jakostí vlastních výkonů (viz výše diskutovaná možnost polečného ekonomického plánování). Z vlastní zkušenosti pak můžeme potvrdit užitečnost pravidelného ohlášování výsledků průběžného hodnocení všem dodavatelským organizacím. Opakované nepřiznivé hodnocení odběratelem nenehá dnes žádného řídicího pracovníka dodavatele nečinnými!

Z dalších forem motivace dodavatelů uplatňovaných některými zahraničními firmami pak už vzpomínáme jen například pravidelné prezentování nejuspěšnějších dodavatelů v médiích, možnost koupe vybraných výrobků odběratelem za příznivějších cenových podmínek zaměstnanci dodavatelských firem, různé alternativy preference vybraných dodavatelů, zjednodušené audity jakosti apod.

Zkrátka, více všem dodavatelům lze najít vhodnou cestu ke spolupráci a vzájemně výhodným vztahům. Cíce to jen ochotu, systematickosti a práci s daty v rámci těchto aktivit, které zde byly označeny jako programy zabezpečování jakosti do-  
lávky!

## OUŽITÁ LITERATURA

- [1] CAETANO, A.: Working with Suppliers based on Self-Assessment. In: 39th EOQ Annual Congress Lausanne. Proceedings. Vol. 2. Zurich, VDF 1995, s. 97-106
- [2] DILWORTH, J. B.: Operations Management. New York. McGraw-Hill Inc. 1992, 732 s.
- [3] FERNANDEZ, R. R.: Total Quality in Purchasing and Supplier Management. Delray Beach, FL. Lucie Press 1995, 327 s.
- [4] GREGOR, M. – KOŠTURIK, J.: Just-in-Time. Výrobna filozofia pre dobrý management. Bratislava, Efta 1994, 299 s.

- [5] HALL, R. W.: Attaining Manufacturing Excellence. Homewood, Business One Irwin 1993, 290 s.
- [6] ISHIKAWA, K.: Guide to Quality Control. Methuen, GOAL/QPC 1986, 328 s.
- [7] NENADAL, J. a kol.: Rozvoj systémov riadenia akostí v strojárskych podnikoch. (Výzk. zpráva.) Žilina, VSDS 1992, 115 s.
- [8] NENADAL, J.: Programy zajišťování jakosti v zásobování. Část 1: Význam a rozsah. Podniková organizace, 1995, č. 5, s. 25-28
- [9] Norma ČSN EN ISO 9004-1 Management jakosti a prvky systému jakosti. Směrnice. Praha, ČNI 1995.
- [10] Quality System Assessment QS 9000. Chrysler Corporation, Ford Motor Company, General Motors Corporation. 1995, 42 s.
- [11] VDA 6.1. Management jakosti v automobilovém průmyslu. Audit systému managementu jakosti. Praha, ČSÚ 1996, 222 s.