

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství

Katedra kontroly a řízení jakosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Petra Tchořová

Zadání bakalářské práce

Student: **Ing. Petra Tchořová**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 3902R041 Management jakosti

Téma: **Analýza podílu nestrategických dodavatelů a jejich vliv na celkovou kvalitu dodávaných komponentů**
The Analysis of Nonstrategic Suppliers Rate and their Influence on Total Quality of Delivered Components

Zásady pro vypracování:

1. Požadavky na dodavatele dle platných verzí norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN ISO/TS 16949.
2. Teoretická východiska kvalifikace nových dodavatelů a popis tohoto procesu ve vybrané organizaci.
3. Analýza dat vztahujících se k nestrategickým dodavatelům vybrané organizace.
4. Vyhodnocení výsledků analýzy a návrh na zlepšení.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J.: Management partnerství s dodavateli. Praha. Management Press. 2006. 323 s., ISBN 80-7261-152-6
2. BASU, R.-WRIGHT, J.N.: Total Supply Chain Management. Amsterdam. Elsevier. 2008, 392 s., ISBN 978-0-7506-8426-2

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.**

Konzultant bakalářské práce: **Martin Maloušek**

Datum zadání: 30.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



prof. Ing. Jiří Plura, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr. h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list + zásady pro vypracování BP | 5. Textová část BP |
| 2. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 6. Seznam použité literatury |
| 3. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 7. Přílohy |
| 4. Obsah BP | |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře. Za titulním listem následují tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“.

ad 2) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. *V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.*

ad 3) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 4) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 5)

Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 7).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U

vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 6) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 7) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

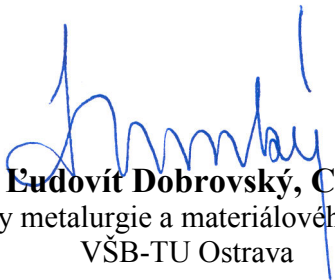
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2009


Prof. Ing. Eudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě ... 23.4.2010 ...

..... Petra Telnová
podpis (jméno a příjmení studenta)

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Jaroslavu Nenadálvi, CSc. za cenné rady a pomoc při vypracování bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tematikou kvalifikace nových dodavatelů firmy. V první části jsou popsány požadavky na dodavatele dle platných verzí norem ČSN EN ISO 9001, ČSN ISO/TS 16949 a doporučení normy ČSN EN ISO 9004. Dále jsou popsána teoretická východiska a požadavky na kvalifikaci dodavatelů, která jsou doporučována v různých zdrojích.

V praktické části je popsán proces kvalifikace nových dodavatelů ve společnosti Continental AG, provedena analýza současného stavu podílu nestrategických dodavatelů a vyhodnocení jejich vlivu na celkové výsledky kvality nakupovaných komponent v Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena opatření ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: kvalifikace, požadavky, kritérium, hodnocení, proces, analýza, dodavatel, kvalita, incident, ppm,

Subject of this Bachelor thesis is a new supplier qualification process in a company. First part describes supplier requirements in valid norms ČSN EN ISO 9001, ČSN ISO/TS 16949 and recommendation of ČSN EN ISO 9004. Next is described a theoretical base and supplier qualification requirements which are recommended in different resources.

Practical part is solving the following topics: qualification process of new suppliers in company Continental AG, analysis of actual status of non-strategic suppliers portion and their influence on total quality results of purchased components in Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o. There are proposed corrective actions on the base of the analysis results at the end.

Key words: qualification, requirements, criteria, evaluation, process, analysis, supplier, quality, incident, ppm.

OBSAH:

OBSAH:	1
Seznam pojmů a použitých zkratk	3
Úvod	4
1. Požadavky na dodavatele dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN P ISO/TS 16949	6
1.1 Požadavky na dodavatele dle normy ČSN EN ISO 9001:2009	6
1.2 Požadavky na dodavatele dle normy ČSN P ISO ISO/TS 16949:2009	6
1.3 Doporučení směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004:2002	7
1.4 Shrnutí požadavků norem	8
2. Teoretická východiska kvalifikace nových dodavatelů a popis tohoto procesu ve vybrané organizaci.	9
2.1 Teoretická východiska kvalifikace nových dodavatelů	9
2.1.1 Předběžné hodnocení dodavatelů	15
2.1.2. Hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů	16
2.1.3 Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií	17
2.2 Popis procesu kvalifikace nových dodavatelů v organizaci Continental AG	18
2.2.1 Popis organizace Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.	18
2.2.2 Popis procesu kvalifikace nových dodavatelů	20
3. Analýza vlivu nestrategických dodavatelů na celkovou úroveň kvality dodávaných komponent v Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.	26
3.1 Analýza aktivních dodavatelů v roce 2009	27
3.2 Výsledky kvality dodávaných komponent v roce 2009 a vliv nestrategických dodavatelů	28
3.2.1 Analýza dodavatelů podle počtu incidentů	28
3.2.2 Analýza dodavatelů podle ppm	31
3.3 Návrh dalšího postupu:	34

ZÁVĚR.....	37
Použitá literatura.....	39

Seznam pojmů a použitých zkratk

Audit – systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu.

NSI – New Supplier Introduction – uvedení, proces uvolnění nového dodavatele

SSL – Supplier Strategic List – seznam uvolněných dodavatelů

Non-SSL dodavatel – dodavatel, který není na seznamu uvolněných dodavatelů, nestrategický dodavatel

EDI – Electronic Data Information

Ppm – Part Per Milion

SSC – Supplier Strategic Contract

GQA – General Quality Agreement

CA – Continental Automotive

SQM – Supplier Quality Management

Incident – zjištěná neshoda ve výrobě (reklamace)

RFQ – Request for Quotation – Žádost o cenovou nabídku

Supply On – Internetový portál pro výměnu dat mezi dodavateli a CA

Úvod

Dodavatelé jsou základem obchodu každé organizace. Organizace musí zajistit, že výrobky a služby, které nakupuje u dodavatelů, odpovídají požadavkům organizace a tak to bude zajištěno i nadále do budoucna. [5]

Řízení dodavatelských vztahů v rámci celé organizace má v současnosti stále větší význam.

Vhodné nastavení a řízení dodavatelských vztahů by mělo patřit mezi strategické priority, protože zásadně ovlivňují hospodářský výsledek, nákladovou strukturu i celkovou hodnotu společnosti. Náklady výrobních firem na materiál neustále narůstají a dnes činí až kolem 60% a více celkových nákladů. [8]

Nedostatečná jakost dodávek může výrazně ovlivnit negativní vnímání odběratelů jejich zákazníky, což v nejhorších případech může přivést organizaci i k ekonomickým problémům.

Ačkoli v praxi se společnosti často zaměřují právě na aktuálně nejnižší cenu dodávaného zboží, dlouhodobě orientované řízení dodavatelů by mělo být strategicky zaměřené a využívající vzájemných synergií mezi společností a dodavatelem.

Kvalitně řízený a pravidelně kontrolovaný dodavatelsko-odběratelský vztah snižuje riziko “nepříjemných překvapení“ a obtíže a náklady související s častými změnami dodavatelů.

Mnoho organizací zakládá svou pověst na tom, že spolupracují pouze s osvědčenými a excelentními dodavateli. Cílem je eliminovat variabilitu jakosti dodávek na minimum a tím redukovat variabilitu vlastních procesů.

Ale jak tyto excelentní a osvědčené dodavatele získat? Požadavky na dodavatele se neustále zpřísňují a stává se samozřejmostí, že odběratelé chtějí mít záruku, že jejich partner je solidní a poskytované produkty a služby jsou trvale kvalitní. Organizace si musí stanovit kritéria, požadavky, s ohledem na charakter nakupovaného produktu, které musí tyto dodavatele splňovat, aby se vůbec mohli stát kvalifikovaným dodavatelem odběratele.

Jaké vlastně jsou tyto požadavky, jaká kritéria si má organizace stanovit, co požadují normy?

Cílem mé práce je shrnout a popsat požadavky na dodavatele v aktuálně platných normách řady ISO 9000:2000, ISO/TS 16949:2009 a popsat teoretická východiska výběru dodavatelů. Jaké povinnosti z těchto norem vyplývají pro odběratele i dodavatele samotné, jaká kritéria mohou organizace ovlivnit.

Cílem praktické části je popsat proces kvalifikace a požadavky na nové dodavatele ve firmě Continental AG a v druhé části provést analýzu vlivu nestrategických dodavatelů na celkovou kvalitu dodávaných komponent ve společnosti Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o. Nejdříve provedu analýzu jaký je podíl těchto dodavatelů v lokalitě Frenštát a zda tento stav má přímý vliv na celkové výsledky kvality. Na základě zjištěných dat navrhnu další postup řešení.

1. Požadavky na dodavatele dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN P ISO/TS 16949

1.1 Požadavky na dodavatele dle normy ČSN EN ISO 9001:2009

Článek 7.4.1 Proces nákupu

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nákup. Typ a rozsah nástrojů řízení aplikovaných na dodavatele a na nakupovaný produkt musí být závislé na vlivu nakupovaného produktu na následné realizaci produktu nebo na konečný produkt.

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich výběr, hodnocení a opakované hodnocení. [1]

Aby společnost mohla začít nakupovat, musí nejdříve stanovit požadavky na své dodavatele. Dalším požadavkem je vytvořit systém pro výběr a hodnocení dodavatelů a tento systém je potřeba nastavit tak, aby byl pro firmu přínosný. Nejde o požadavek bezúčelný, ale o efektivní nástroj, který umožní firmě správným používáním skutečně efektivně řídit své dodavatele a ušetřit spoustu času a peněz investicí do prevence problémů s dodavateli

1.2 Požadavky na dodavatele dle normy ČSN P ISO ISO/TS 16949:2009

Článek 7.4.1 Proces nakupování

Článek 7.4.1.2 Rozvoj systému managementu kvality dodavatele

Organizace musí rozvíjet systém managementu kvality dodavatele s cílem dosáhnout u dodavatele shody s touto technickou specifikací. Prvním krokem při dosahování tohoto cíle je shoda s ISO 9001:2008.

Poznámka : Preference dodavatelů při tomto rozvoji závisí např. na dosahované úrovni kvality u dodavatele a na důležitosti dodávaného produktu.

Pokud nestanovuje zákazník jinak, musí být dodavatelské organizace certifikovány třetí stranou, tj. akreditovaným certifikačním orgánem, podle ISO 9001:2008.

Článek 7.4.3.2 Monitorování dodavatelů

Dosažená úroveň dodavatelů se musí monitorovat pomocí těchto ukazatelů:

- kvality dodaného produktu;
- poruch u zákazníka, včetně produktů vrácených od uživatele;
- dodržování časového plánu dodávek (včetně případů vícenákladů na přepravu);
- oznámení zákazníka o zvláštním stavu, týkající se problémů kvality nebo dodávky [2].

1.3 Doporučení směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004:2002

Norma EN ISO 9004:2000 je od 1.11.2009 nahrazena revidovanou normou EN ISO 9004:2009. Tato nová norma se již vztahy s dodavateli příliš nezabývá a proto uvádím citaci předchozí verze.

Aby organizace zajistila efektivnost a účinnost všech procesů nakupování má vytvořit účinné a efektivní procesy identifikování potenciálních zdrojů nakupovaných materiálů, pro rozvíjení existujících dodavatelů nebo partnerů a pro hodnocení jejich schopnosti dodávat požadované produkty.

Mezi příklady vstupů pro proces řízení dodavatelů patří:

- hodnocení příslušných zkušeností;
- výkonnost dodavatelů ve srovnání s konkurencí;
- přezkoumání jakosti nakoupeného produktu, ceny, provedení dodávky a odezvy na problémy;

- audit systému managementu dodavatelů a hodnocení jejich potenciální způsobilosti poskytovat požadované produkty efektivně a účinně a podle časového harmonogramu;
- kontrolování referencí o dodavateli a dostupné údaje o spokojenosti zákazníka;
- finanční posuzování, kterým se má ubezpečit o životaschopnosti dodavatele v průběhu předpokládané doby dodávek a spolupráce;
- odezva dodavatele na poptávky, nabídky a výběrová řízení;
- způsobilost dodavatele poskytovat službu, instalaci a podporu a dosavadní průběh výkonnosti ve srovnání s požadavky;
- dodavatelovo uvědomění si závažnosti a soulad s příslušnými zákonnými požadavky a požadavky předpisů;
- logistická způsobilost dodavatele včetně lokalit a zdrojů;
- postavení a úloha dodavatele na veřejnosti, stejně jako jeho vnímání ve společnosti [3].

1.4 Shrnutí požadavků norem

Z uvedených částí norem týkajících se procesu nákupu vyplývá, že neexistuje žádný závazný standard, který by taxativně vyjmenovával určitá kritéria pro výběr dodavatelů, ta si každá odběratelská organizace musí vytvořit a rozvíjet sama. Jediným požadavkem normy ISO/TS 16949:2009 na dodavatele dodávajících do automobilového průmyslu je, že dodavatelské organizace musí být certifikovány třetí stranou, tj. akreditovaným certifikačním orgánem, podle ISO 9001:2008.

2. Teoretická východiska kvalifikace nových dodavatelů a popis tohoto procesu ve vybrané organizaci.

2.1 Teoretická východiska kvalifikace nových dodavatelů

Je úlohou vrcholového vedení, aby na základě celkových strategických záměrů stanovilo, udržovalo a aktualizovalo zvláštní politiku a strategii vztahů s dodavateli. Ta by měla tvořit východisko dlouhodobého rozvoje těchto vztahů. Součástí této politiky a strategie by měla být i další rozhodnutí, např. o tom, komu a za jakých podmínek poskytovat technickou pomoc, podle jakých kritérií volit strategicky významné dodavatele, jak provázat případné partnerství s dodavateli s procesy podnikové logistiky, apod. Je-li tvorba politiky a strategie chápána jako proces, musí mít své vstupy i výstupy. Klíčovým informačním vstupem jsou potom formulace celkové politiky a strategie odběratele a na to navazující jeho strategické cíle. Výstupem jsou rozhodnutí vrcholového managementu odběratele, která ovlivní přístupy a metody hodnocení a výběru dodavatelů.

Hodnocení a výběr dodavatelů je preventivní soubor činností, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodního kontraktu vybrat z mnoha potenciálních dodavatelů, jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat odběratelem zvoleným a objektivním kritériím.

Volba základny vztahů s dodavateli, stanovení strategicky významných odběratelů a volba mezi strategií dodavatelského vějíře, strategií výlučných dodavatelů, preference dlouhodobých vztahů s dodavateli by neměly chybět mezi základními prvky politiky a strategie vztahů s dodavateli. V posledních letech se ukazuje v celém světě, že roste podíl uzavíraných smluv s dodavateli s dobou kontraktu delší než 3 roky.

Pokud jsou dodavatelům známa očekávání odběratelů a to jak budou hodnoceni, mohou se zaměřit na redukci variability a nákladů. Snižování nákladů umožní dodavatelům uzavřít dlouhodobé kontrakty bez ohrožení svého cíle dosahovat zisku. [5]

Požadavkem na dodávky budeme ve smyslu normy ČSN EN ISO 9000 chápat potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny odběratelem, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

Celkové požadavky odběratele se dají sloučit do tří skupin:

1. Požadavky na vlastní dodávané produkty.
2. Požadavky na procesy a systémy managementu u dodavatelů.
3. Požadavky na další služby a činnosti spojené s dodávkami.

V souboru požadavků na procesy a systémy u dodavatelů bychom neměli postrádat:

- a) požadavky na systémy managementu jakosti, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- b) požadavky na způsobilost procesů u dodavatelů;
- c) způsoby zabezpečování jakosti u subdodavatelů;
- d) druhy přejímacích plánů;
- e) odpovědnosti za jednotlivé činnosti zabezpečování jakosti dodávek;
- f) způsoby komunikace s dodavateli;
- g) požadavky na rozsah spolupráce v průběhu plnění obchodní smlouvy [4].

Výběr vhodných nebo preferovaných dodavatelů by měl zahrnovat alternativní a doplňkové atributy mezi dodavateli a odběratelskou organizací. Slack (2006) doporučuje 4 základní způsobilosti k praktickému obchodu:

1. Technologická způsobilost.
2. Operační způsobilost.
3. Finanční způsobilost .
4. Způsobilost řízení [6].

Procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů patří dnes ke standardně vykonávaným aktivitám ve všech typech organizací. Výrazně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování. Smysl všech těchto aktivit spočívá

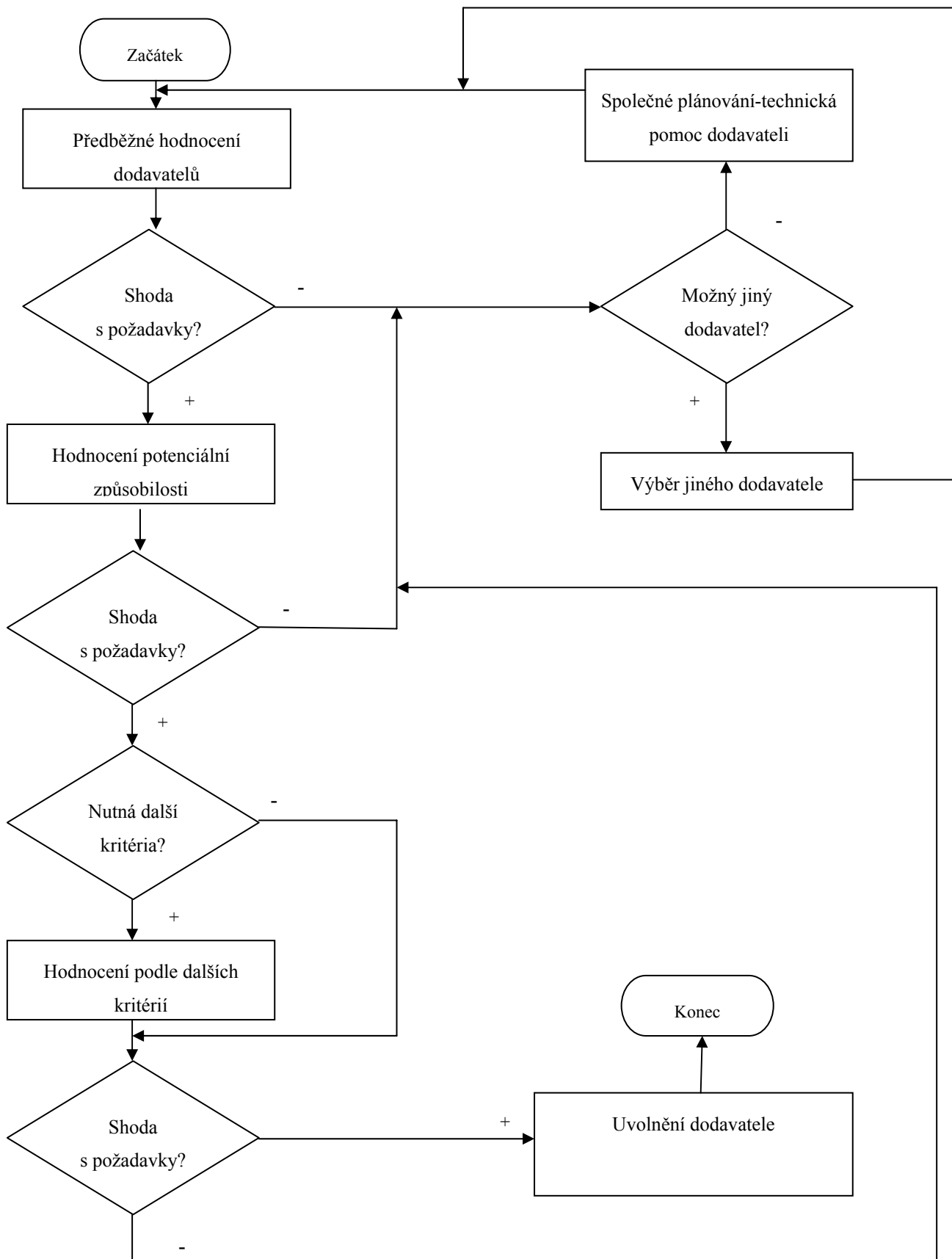
především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci k získání jistoty, že se nebude nakupovat od partnerů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě plnit požadavky odběratelů.

Tyto činnosti :

- a) umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace;
- b) identifikují dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky odběratelů;
- c) přispívají k snižování nákladů obou obchodních partnerů;
- d) podporují oboustranně efektivní spolupráci;
- e) jsou účinnou formou učení, která partnerům umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi.

Každá z odběratelských organizací si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném ohodnocení a výběru zvolit ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu posuzování.

Rámcový postup hodnocení a uvolnění dodavatelů je uveden na obr.2.1.



Obr.2.1 Rámcový postup hodnocení a uvolnění dodavatelů [7]

Uvolnění dodavatele by mělo být rozhodnutím týmu složeného odborníky z různých oblastí (vývoj, kvalita, logistika...).

Uvolnění dodavatelé mohou být dále zařazeni do několika kategorií, např.:

1. Spolupráce one-one – partnerství s dodavatelem a s uzavřením exkluzivní smlouvy jednoho zdroje.
2. Preferovaný dodavatel – dohodnutý počet dodavatelů jednoho produktu nebo služby s použitím korporační smlouvy.
3. Uvolnění dodavatelé – dodavatelé, kteří byli vyhodnoceni jako způsobilí pro jeden nebo více druhů výrobků, služby.
4. Potvrzení dodavatelé – dodavatelé, kteří byli speciálně vybráni vývojem nebo výrobou a akceptováním nákupem.
5. Jednorázový dodavatel- dodavatelé v této kategorii jsou akceptováni za následujících podmínek:
 - a) dodavatel není preferován, ale v seznamu uvolněných dodavatelů existuje dodavatel vyrábějící stejné produkty.
 - b) po skončení projektu je spolupráce s dodavatelem ukončena .

Uvolnění by mělo být v prvním stupni na 1 rok, po prokázání plnění požadavků řekněme 3 roky může být dodavatel upgradován do vyšší úrovně. Dodavatelé, kteří nebudou splňovat svým výkonem očekávání, by měli být ze seznamu odstraněni [10].

Při výběru dodavatele by mělo být vyhodnoceno spoustu aspektů, příklad checklistu uvádí např. Victro Pooler v knize Global Purchasing and Supply Management:

Spolehlivost (spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů, výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy)

- Byla dodavatelova schopnost a integrita prokázána zkušeností z minulosti?
- Poskytuje dodavatel úspory současně se zlepšováním produktu?
- Je management dodavatele zkušený a stabilní?
- Jaká je pozice dodavatele na trhu ve svém oboru?

- Jakou má firma zkušenost s dodávkami dodavatele?

Finanční a nákladové faktory (finanční situace firmy, ekonomická stabilita)

- Jak vysoké jsou celkové náklady používáním produktu dodavatele, včetně kvality, dodávek, přepravy?
- Jaká je současná finanční situace dodavatele?
- Odpovídají ceny dodavatele interním cílovým cenám?
- Je dodavatel ochoten vyjednávat?

Technická způsobilost (inovační technické schopnosti a předpoklady)

- Je dodavatel schopen spolupracovat na vývoji?
- Je dodavatel schopen řešit speciální požadavky na design?
- Nabízí dodavatel nějakou speciální technologii?
- Jaké jsou operační charakteristiky, jako výrobní kapacita, design dílů, použité technologie?

Dostupnost a schopnost dodávek (lokalizace firmy, logistické podmínky a úroveň řešení logistického systému)

- Zajistí dodavatel dodávky na čas?
- Jsou sklady dodavatele umístěny lokálně?
- Je umístění dodavatele pro firmu výhodou?
- Plánuje dodavatel dodávky s cílem minimalizovat skladové zásoby?

Kvalita

- Odpovídají výrobky dodavatele specifikacím? Jsou procesy kontinuálně kontrolovány?
- Jaké nástroje kvality dodavatel používá, jak je kontrolován výrobní proces?
- Má dodavatel aplikován systém managementu jakosti?

Obchodní asistence

- Bude požadavkům firmy věnována náležitá pozornost zástupci dodavatele?
- Zlepší použití výrobku dodavatele hodnotu vlastního produktu firmy?

Poprodejní podpora

- Má dodavatel zajištěnou organizaci poprodejních služeb?
- Je k dispozici krizová služba?
- Je dodavatel schopen zajistit náhradní dodávku v případě potřeby?

Služby zákazníkům

- Bude dodavatel včas informovat firmu ohledně plnění objednávek?
- Přinese dodavatel našemu obchodu přidanou hodnotu? [11] [12]

Můžeme rozlišit 3 základní fáze výběru dodavatelů:

1. Předběžné hodnocení dodavatelů.
2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů.
3. Hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.

2.1.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Hodnocení může být založeno na:

- posuzování prvních vzorků dodávek;
- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace;
- analýze referencí jiných odběratelů;
- na jejich kombinaci.

Posuzování prvních vzorků dodávek

V praxi se poměrně často vyskytují případy, kdy si odběratel vyžádá od potenciálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžně zasláných požadavků. Je nutné, aby odběratelská organizace velmi pečlivě posoudila míru shody dodávaných vzorků s požadavky. Výsledek tohoto posouzení by nemělo vést k okamžitému uzavírání kontraktů, je třeba brát v úvahu i další okolnosti týkající se dodavatele.

Posouzení vyzrálosti systému managementu

U dodavatelů komodit, u kterých je objektivně obtížné přesně stanovit požadavky, musíme volit jiné přístupy. Pro účely předběžného hodnocení a výběru se jeví jako vhodné využívání určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je potenciálním dodavatelům zaslán soubor hodnotících otázek, na které jsou tito dodavatelé povinni objektivně reagovat. Toto hodnocení není zevrubné a nezachází do podrobností, ale spíše je komplexní, zasahuje ty oblasti managementu a procesů, které u dodavatelů považuje za významné právě odběratel.

Analýza referencí jiných odběratelů

Odběratel si může ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o tomto dodavateli. Ty vycházejí nejčastěji ze zkušeností jiných organizací, které už od tohoto dodavatele někdy nakupovaly, ale mohou být také získávány z benchmarkingových databází, www-stránek apod.

2.1.2. Hodnocení potenciaální způsobilosti dodavatelů

Hodnocení, které má zejména odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. Od počátku devadesátých let, kdy se začaly budovat základy systémových přístupů i v oblasti nakupování a rozvoje vztahů s dodavateli, se vykrytalizoval přístup, který se stal běžně respektovaným a i mnohými českými organizacemi. Tím se stalo prověřování (auditování) systémů managementu přímo u potenciálních dodavatelů. Výsledky auditů u dodavatelů se využívají k rozhodnutí, zda s daným dodavatelem uzavřít nebo neuzavřít smlouvy o dodávkách.

2.1.3 Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Odběratelské organizace si mohou definovat takovou škálu hodnotících kritérií, která jim bude vyhovovat.

Další kritéria, který se v praxi vyskytují:

- rozsah neshod v dodávkách v minulém období;
- nabízená cena dodávky;
- dodací podmínky a doba dodání;
- pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů;
- finanční zdraví dodavatele;
- podíl dodavatele na trhu a jeho image;
- environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů apod.[4]

2.2 Popis procesu kvalifikace nových dodavatelů v organizaci Continental AG

2.2.1 Popis organizace Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.

Společnost Continental AG v České republice působí v závodech v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštátě pod Radhoštěm, Jičíně, Otrokovicích a Trutnově a zaměstnává téměř 13 000 zaměstnanců.

Závod ve Frenštátě p.R. byl otevřen v roce 1995 jako Siemens Elektromotory a v roce 2008 byla firma přejmenována na Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.

Jen ve Frenštátě p.R. firma zaměstnává 1900 zaměstnanců. Celková rozloha podniku činí 34 900 m².

Předmět podnikání a výrobní program lokality Frenšát:

Continental Automovite Systems je dodavatelem elektronických součástí různého charakteru pro přední automobilky po celém světě. Podnik se podílí na vývoji moderních elektronických jednotek pro dosažení vysokého stupně bezpečnosti i komfortu.

Závod ve Frenštátě se rozděluje do čtyř výrobních jednotek:

1. BODY AND SECURITY : *zaměřuje se na výrobu ovládacích panelů, střešních soustav, dveřních kontrolních systémů, kontrolních modulů..*



2. MOTOROVÉ A PŘEVODOVÉ SYSTÉMY : *Benzínová a diesellová motorová elektronika, převodová elektronika, speciální řídicí moduly, brzdové systémy*



3. DISPLAYS : *řídicí elektronika*



4. ACTUATORS AND SENSORS : *teplotní sensory, rychlostní sensor, tlakové sensory, čerpadla a pumpy*



Firma udržuje systém managementu jakosti dle požadavků následujících norem:

EN ISO 9001:2000 (recertifikace dle EN ISO 9001:2008 je plánována na 4/2010)

EN ISO 14001:2004

ISO/TS 16949:2002

2.2.2 Popis procesu kvalifikace nových dodavatelů

V divizi Automotive se používá jednotný proces uvolňování nových dodavatelů.

Proces kvalifikace nových dodavatelů probíhá na korporátní úrovni a je platný pro všechny výrobní lokace. Tento proces je v anglickém jazyce nazýván New Supplier Introduction (NSI).

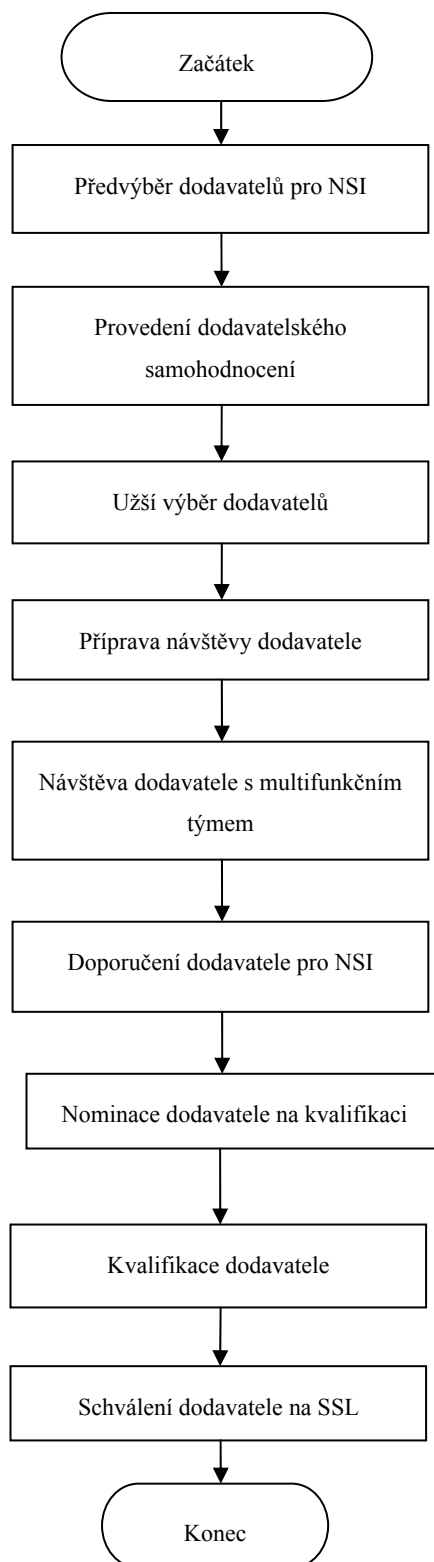
Proces kvalifikace dodavatelů je rozlišen na 3 úrovně:

1. Kompletní NSI proces - zcela nový dodavatel.
2. Redukovaný NSI proces – existující dodavatel, ale nová výrobní lokace.
3. Redukovaný NSI proces – existující dodavatel, uvolněná výrobní lokace, ale nová výrobní technologie.

Pro uvádění nových dodavatelů existuje v rámci organizace nákupu zvláštní skupina specialistů nazvaná Purchasing Automotive New Supplier Introduction.

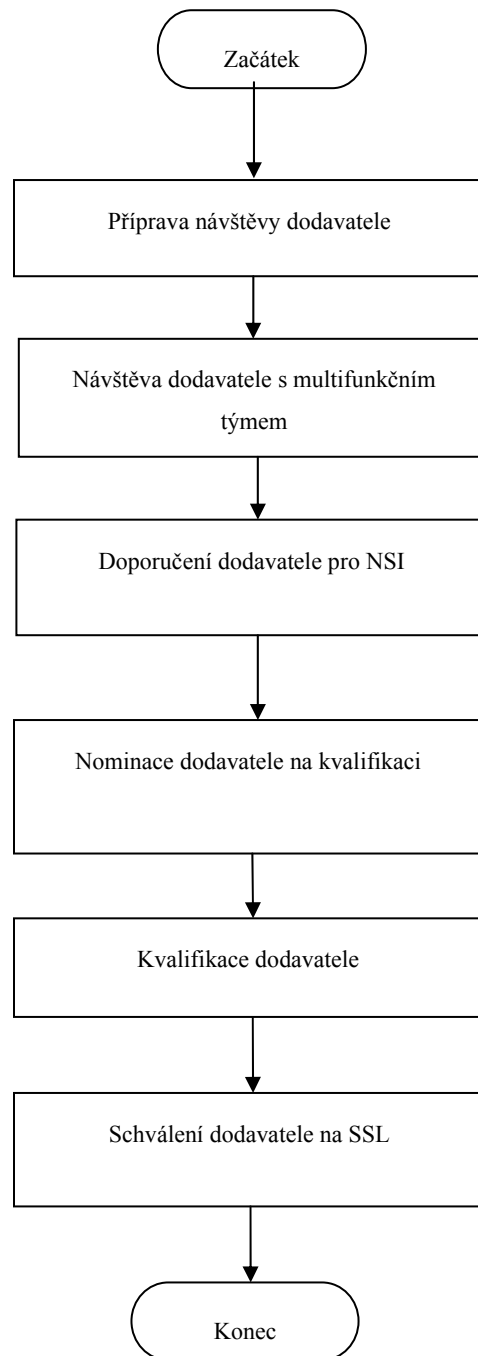
Cílem této skupiny je podpora komoditního nákupu. Hlavním úkolem je vyhledávat nové potenciální dodavatele, provést jejich hodnocení a řídit nezbytná opatření s cílem dovést tyto dodavatele na úroveň splňující požadavky CA.

ad1. Kompletní NSI proces



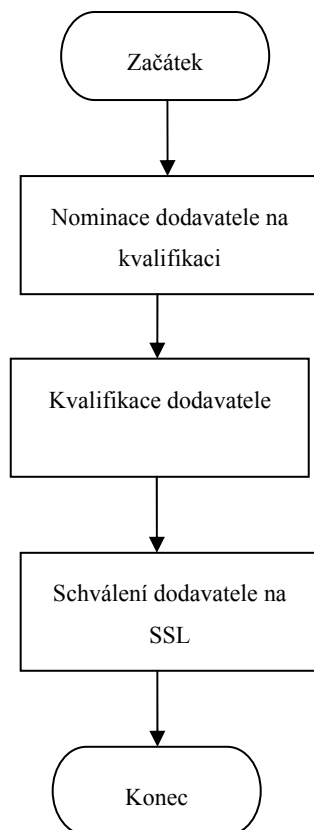
Obr. 2.2 Postup kompletního NSI procesu [9]

ad2. Redukovaný NSI proces – stávající dodavatel , nová výrobní lokace



Obr.2.3 Postup redukovaného NSI procesu [9]

ad3. NSI proces – stávající dodavatel, stávající výrobní lokace, nová technologie



Obr.2.4 Postup NSI procesu [9]

Filosofie výběru a kvalifikace nových dodavatelů je založena na konceptu pěti pilířů, které zajišťují transparentnost celého hodnocení.

5 pilířů hodnocení:

- 1. Společnost (firma)** – obecné informace o společnosti (organizace, strategie, kvalifikace).
- 2. Technologie** – potenciál dodavatele ve vývoji (vývoj produktů, výrobní procesy).
- 3. Logistika** – potenciál řízení dodavatelského řetězce (plánování kapacit, EDI).
- 4. Kvalita** – potenciální kvalita dodavatele (systém jakosti, úroveň ppm, řízení dodavatelů).
- 5. Náklady** – potenciál obratu a řízení nákladů (konkurenceschopnost, rizika).

Pokud je na základě dostupného hodnocení rozhodnuto o nominaci dodavatele následuje jeho kvalifikace.

Za kvalifikaci dodavatele je odpovědná skupina Řízení kvality dodavatelů (Supplier Quality Management - SQM).

Součástí této kvalifikace je kvalifikace dané technologie formou procesního auditu dle VDA 6.3 ve výrobní lokaci dodavatele.

V případě nové technologie nebo nové výrobní lokace, musí být proveden nový kvalifikační audit.

Pokud je kvalifikace úspěšně dokončena, je dodavatel navržen na zařazení na seznam uvolněných dodavatelů, tzv. Supplier Strategic List.

Ke schválení musí manažer odpovědný za danou komoditu připravit formulář přehledu plnění základních požadavků:

- Výsledek NSI .
- Podepsané základní kontrakty : SSC a GQA.
- Hodnocení finančního rizika.
- Současná úroveň kvality – ppm – pro Continental komponenty nebo u jiných zákazníků.
- Obrat.
- Podíl obratu v automobilovém průmyslu.
- Podíl obratu s CA.
- Komunikace v anglickém jazyce.
- Registrace Supply On.
- EDI.
- Systém managementu jakosti.
- EMS DIN EN ISO 14001.
- Výsledek procesního auditu dle VDA 6.3.

Za uvolnění dodavatele na SSL je odpovědný manažer dané kategorie z oddělení nákupu.

Seznam uvolněných dodavatelů pokrývá všechny dodavatelské kategorie, které firma nakupuje.

Každá kategorie má svou strategii a za aktualizaci SSL jsou zodpovědní jednotliví komoditní manažeři.

Dodavatelé jsou rozdělení do tří hlavních skupin:

- Mechanika.
- Mechatronika.
- Elektronika.

Statusy dodavatelů na SSL:

PREF – (Strongly Recommended) - vysoce preferovaný dodavatel

Dodavatel doporučen pro nové projekty z důvodu uspokojivého výkonu a odpovídající technologii.

ADV – (Advanced) - zkušený dodavatel

Aktivní dodavatel, ale existují nějaké problémy ve výkonu. Pomocí akčního plánu se může stát preferovaným dodavatelem.

APP – (Approved) - schválený dodavatel

Dodavatel by neměl být zvažován pro nové projekty z důvodu velkých problémů v sériových dodávkách a dodavatel nezapadá do budoucí strategie kategorie.

SUB – (Sub-standard) zablokovaný dodavatel

I přes zlepšovací programy je výkon dodavatele z dlouhodobého hlediska nízký ve všech oblastech, náklady, logistika, kvalita. Dodavatel by měl být při dalším re-designu nahrazen.

I – (Introduce) - Nový dodavatel ve fázi zavádění

Dodavatelé, kteří vlastní inovativní technologie potřebné CA. Dodavatel může být vybrán pro nový projekt jako druhý zdroj. Cílem je převést dodavatele do statusu PREF.

W- (Watch) – dodavatel ve statusu pozorování

Dodavatel nabízí potřebnou technologii, ale momentálně nezapadá do strategie kategorie, může obdržet RFQ s cílem porovnání situace na trhu.

P – (Potential) – potenciální dodavatel

Dodavatel nabízí potřebnou technologii, ale momentálně nezapadá do strategie kategorie.

Není záměr použití dodavatele.

3. Analýza vlivu nestrategických dodavatelů na celkovou úroveň kvality dodávaných komponent v Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.

Do výrobní lokace Frenštát dodávají komponenty jak dodavatelé, kteří jsou v současnosti na SSL, tak dodavatelé, kteří strategickými dodavateli nejsou.

Mým cílem je, analýzou zjistit, jaký je podíl těchto dodavatelů na objemu dodávek a jaký mají vliv na celkovou kvalitu dodávek.

Důvody používání non-SSL dodavatelů mohou být různé:

- Dodavatel byl v minulosti na SSL a projekt pro který byl vybrán je stále v sériové výrobě.
- Zákazníkem nařízený dodavatel.
- Divizně specifický dodavatel. Na trhu není jiný dodavatel pro danou technologii.

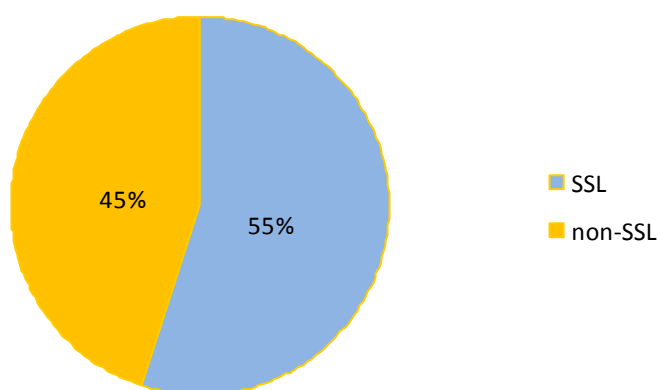
- Dodavatel byl vyřazen z SSL.
- Sloučení se Siemens VDO , které mělo v minulosti odlišné požadavky na dodavatele.

3.1 Analýza aktivních dodavatelů v roce 2009

Nejdříve bych chtěla popsat stav roku 2009 z pohledu celkového počtu aktivních dodavatelů a jimi dodaného množství.

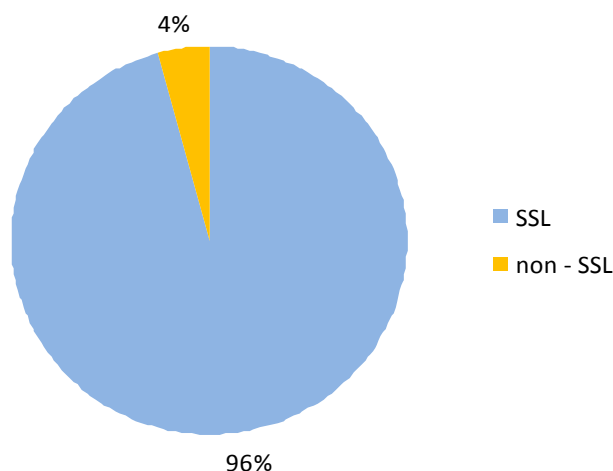
Celkový počet aktivních dodavatelů v lokaci Frenštát byl v roce 2009 – 294 dodavatelů.

Podíl SSL dodavatelů lze vidět na obr.3.1. Z grafu můžeme vyčíst, že 45% dodavatelů z celkového počtu aktivních dodavatelů se v současnosti nenachází na SSL.



Obr.3.1 Podíl SSL a non-SSL dodavatelů v roce 2009

45% dodavatelů, kteří nejsou strategickými dodavateli je velký podíl a proto bylo nezbytné provést toto vyhodnocení také z pohledu dodaného množství těmito dodavateli. Vyhodnocení můžeme vidět na obr.3.2.



Obr.3.2 Podíl dodaného množství non-SSL dodavateli v roce 2009

Podíl dodaného množství non-SSL dodavateli byl pouze 4% z celkového dodaného množství.

Z výše uvedeného vyplývá, že i když podíl nestrategických dodavatelů činí 45%, tak podíl množství, který tito dodavatelé dodávají je mnohonásobně nižší. Nejsou tedy důležitými dodavateli z hlediska dodaného objemu.

3.2 Výsledky kvality dodávaných komponent v roce 2009 a vliv nestrategických dodavatelů.

3.2.1 Analýza dodavatelů podle počtu incidentů

Celkový počet incidentů	1170
Počet incidentů způsobený non-SSL dodavateli	268
Celkový počet non-SSL dodavatelů	132
Z toho počet dodavatelů, kteří měli incident v r.2009	47

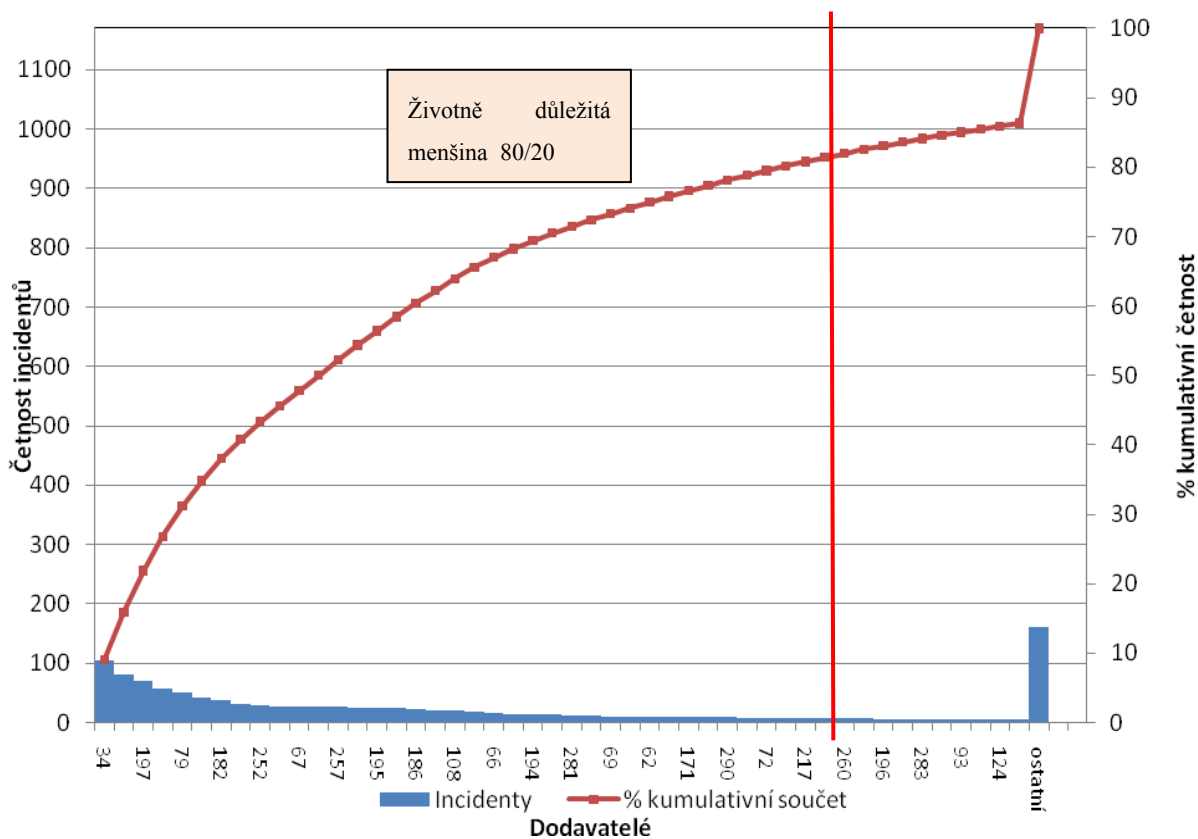
Počet incidentů způsobený non-SSL dodavateli tvoří 23% z celkového počtu, což při 4% podílu objemu dodávek znamená značný vliv.

V následující tabulce 1 můžeme vidět přehled všech incidentů rozdělený dle dodavatelů.

Tab.3.1 Přehled incidentů podle dodavatelů za rok 2009

Č.dodavatele	Počet incidentů	SSL ano/ne	Kumulativní součet	% kumulativní součet
34	105	ano	105	9
280	81	ano	186	16
197	70	ano	256	22
213	58	ano	314	27
79	51	ano	365	31
297	42	ano	407	35
182	38	ano	445	38
254	32	ano	477	41
252	30	ne	507	43
128	26	ne	533	46
67	26	ne	559	48
165	26	ano	585	50
257	26	ano	611	52
271	25	ano	636	54
195	24	ano	660	56
58	24	ne	684	58
186	23	ano	707	60
183	21	ano	728	62
108	20	ano	748	64
114	19	ano	767	66
66	17	ne	784	67
126	14	ne	798	68
194	14	ano	812	69
129	13	ano	825	71
281	11	ano	836	71
270	11	ne	847	72
69	10	ano	857	73
209	10	ano	867	74
62	10	ne	877	75
303	10	ano	887	76
171	9	ne	896	77
91	9	ano	905	77
290	9	ano	914	78
237	8	ano	922	79
72	8	ano	930	79
294	8	ano	938	80
217	7	ano	945	81
97	7	ne	952	81
260	7	ne	959	82
48	7	ne	966	83
196	6	ne	972	83
302	6	ano	978	84
283	6	ano	984	84
141	6	ne	990	85
93	5	ano	995	85
269	5	ano	1000	85
124	5	ne	1005	86
275	5	ano	1010	86
ostatní	160		1170	100

Dál jsem provedla Paretovu analýzu ke zjištění dodavatelů, kteří mají svým počtem incidentů největší vliv na celkové výsledky.



Obr.3.3 Paretov graf –životně důležitá menšina 80/20

Kritérium životní menšiny jsem zvolila základní kritérium 80/20.

Z tabulky 3.2 můžeme dále zjistit, že životní menšinu tvoří pouze 36 dodavatelů (z celkového počtu dodavatelů 294), kteří zapříčinili 80% všech kvalitativních incidentů.

9 dodavatelů z 36, jsou dodavatelé, kteří se nenacházejí na SSL.

Jedná se o dodavatele: 252, 128, 67, 58, 66, 126, 270, 62, 171.

Tab.3.2 Dodavatelé tvořící životně důležitou menšinu

Č.dodavatele	Incidenty	SSL ano/ne	Kumulativní součet	% kumulativní součet
34	105	ano	105	9
280	81	ano	186	16
197	70	ano	256	22
213	58	ano	314	27
79	51	ano	365	31
297	42	ano	407	35
182	38	ano	445	38
254	32	ano	477	41
252	30	ne	507	43
128	26	ne	533	46
67	26	ne	559	48
165	26	ano	585	50
257	26	ano	611	52
271	25	ano	636	54
195	24	ano	660	56
58	24	ne	684	58
186	23	ano	707	60
183	21	ano	728	62
108	20	ano	748	64
114	19	ano	767	66
66	17	ne	784	67
126	14	ne	798	68
194	14	ano	812	69
129	13	ano	825	71
281	11	ano	836	71
270	11	ne	847	72
69	10	ano	857	73
209	10	ano	867	74
62	10	ne	877	75
303	10	ano	887	76
171	9	ne	896	77
91	9	ano	905	77
290	9	ano	914	78
237	8	ano	922	79
72	8	ano	930	79
294	8	ano	938	80

3.2.2 Analýza dodavatelů podle ppm

Celkové ppm dosažené na dodávané výrobní komponenty v roce 2009 bylo 0,37 ppm.

Ppm relevantní výpadky připadly na 73 dodavatelů z 294.

Celkový počet relevantních ppm výpadků byl 944 ks

V tabulce 3.3 najdeme vyhodnocení 10 nejhorších dodavatelů podle ppm

Tab.3.3 TOP 10 nejhorších dodavatelů podle ppm

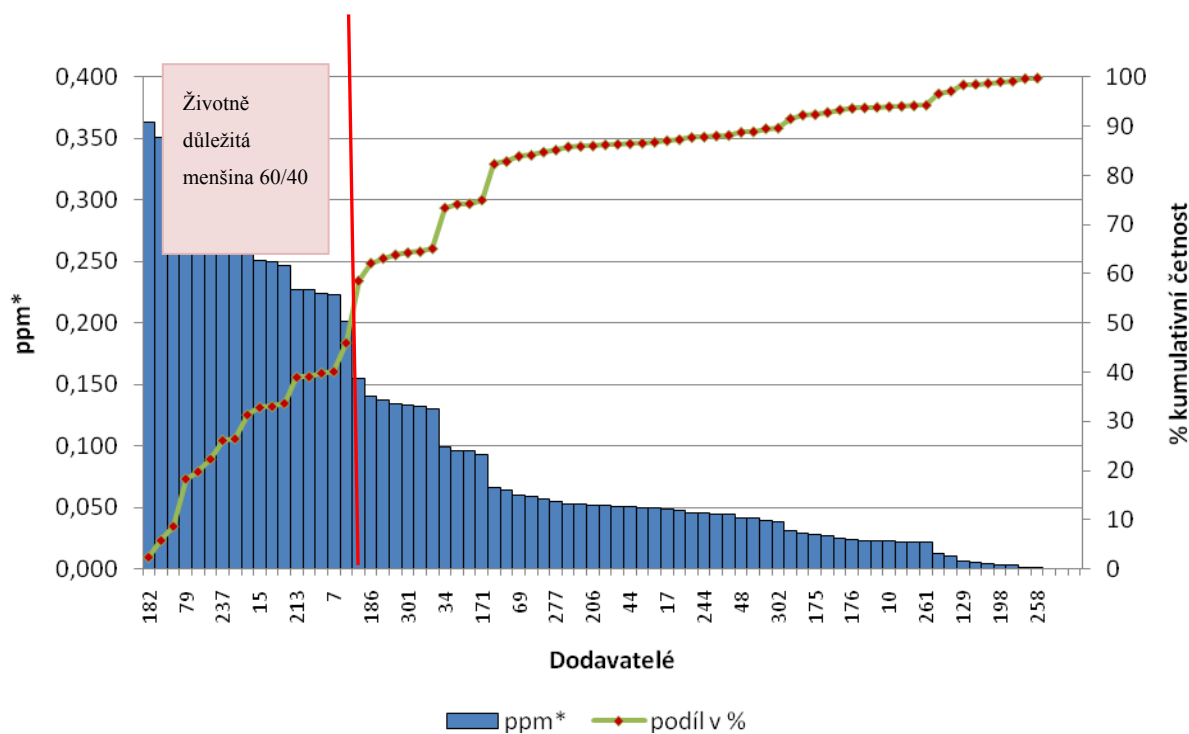
Č.dodavatele	Počet vadných ks	PPM	SSL ano/ne
182	23	1147,2	ano
67	32	481,9	ne
126	27	473,4	ne
79	91	290,6	ano
194	14	194,4	ano
108	24	99,6	ano
237	36	75,4	ano
54	3	66,7	ne
128	46	64,7	ne
15	14	51,0	ano

Pro další analýzu podílu vlivu jednotlivých dodavatelů na výsledcích ppm jsem přepočítala dodavatele, kteří mají na výši ppm nejvyšší vliv.

Tab.3.4 Dodavatelé s největším podílem na výsledcích ppm (59%).

Č.dodavatele	Počet vadných ks	ppm*	podíl v %
		0,373	
182	23	0,364	2
67	32	0,351	6
126	27	0,340	9
79	91	0,304	18
194	14	0,299	20
108	24	0,289	22
237	36	0,275	26
54	3	0,274	26
128	46	0,256	31
15	14	0,250	33
62	2	0,250	33
106	6	0,247	34
213	50	0,227	39
125	1	0,227	39
165	7	0,224	40
7	3	0,223	40
297	55	0,201	46
280	119	0,154	59

Ppm* - hodnota ppm bez vlivu daných dodavatelů



Obr.3.4 Pareto graf – životně důležitá menšina ppm

Kritérium životně důležité menšiny jsem v tomto případě zvolila 60/40 a to z důvodu, jelikož při volbě kritéria 80/20 netvoří životně důležitou menšinu malý počet dodavatelů (ca 50%).

Na základě Paretovy analýzy jsem zjistila, že 60% výsledné hodnoty ppm tvoří jen 18 dodavatelů, z nichž 7 je non-SSL.

Tab.3.5 Přehled dodavatelů tvořících 60% hodnoty ppm

Č.dodavatele	ppm*	podíl v %
182	0,364	2
67	0,351	6
126	0,340	9
79	0,304	18
194	0,299	20
108	0,289	22
237	0,275	26
54	0,274	26
128	0,256	31
15	0,250	33
62	0,250	33
106	0,247	34
213	0,227	39
125	0,227	39
165	0,224	40
7	0,223	40
297	0,201	46
280	0,154	59

Non-SSL dodavatelé: 67, 126, 54, 128, 62, 106, 125.

Z obou provedených analýz je zřetelné, že nestrategičtí dodavatelé se významnou měrou, až 20% podílejí na výsledcích kvality dodávaných komponent.

Provedením vícenásobné Paretovy analýzy dostaneme průnikem nestrategické dodavatele, kteří na výsledky mají největší vliv.

Pareto analýza incidentů:

252, 128, 67, 58, 66, 126, 270, 62, 171.

Pareto analýza podle úrovně ppm:

67, 126, 54, 128, 62, 106, 125

Výsledkem průniku analýz jsou 2 non-SSL dodavatelé: 128, 67.

Oba dva dodavatelé jsou dodavateli desek plošných spojů.

3.3 Návrh dalšího postupu:

1. Ověřit si aktuální situaci dodavatele se zodpovědným manažerem kategorie, jaká je strategie s tímto dodavatelem do budoucna.
2. Zjistit, zda existuje druhý dodavatelský zdroj, který daná materiálová čísla vyrábí.
3. Vyhodnotit veškeré vícenásobné způsoby způsobené těmito dodavateli.
4. Na základě zjištěných informací vyhodnotit další strategii:
 - Přesun celého objemu dodávek ke druhému zdroji;
 - Sourcing nového dodavatele;
 - Zůstat u současného dodavatele a začít s tímto dodavatelem program zlepšování; zaměřený na snížení počtu incidentů a ppm.

Jelikož nejen tito 2 dodavatelé se významnou měrou podílejí na vysokém počtu incidentů, tak jsem analyzovala i ostatní dodavatele, kteří jsou součástí skupiny tvořících 70% všech incidentů. Tzn. dodavatelé: 252, 58, 66, 126.

Dodavatel 252

- Dodavatel hliníkových log- dodavatel používá jedinečnou technologii, tudíž ho nebude možné změnit.
- Návrh:
Začít program zlepšování, jehož součástí by měla být nová definice katalogu chyb a stanovení limitních vzorků pro vizuální chyby.

Dodavatel 58

- Dodavatel dekorativních plastových dílů.
- Změna dodavatele není reálná z důvodu vysokých investic do nástrojů.
- Návrh:
Provést detailní analýzu neshod, např. pomocí Paretovy analýzy a definovat hlavní problémy, na které je nutné se zaměřit.
Ve spolupráci vedoucím kategorie začít jednat s managementem dodavatele o Programu zlepšování.

Dodavatel 66

- Dodavatel konektorů.
- Materiálová čísla vstupují do projektů, které jsou již ve výběhové fázi a používané nástroje jsou již po skončení po životnosti.
- Aby byla zajištěna průběžnost výroby bude nutné projednat s projektovým týmem zajištění 100% vizuální kontroly do skončení životnosti projektu.

Dodavatel 126

- Dodavatel desek plošných spojů.

- Návrh stejného postupu jako u dodavatelů 128 a 67.

Z výše provedených analýz vyplývá, že i když non-SSL dodavatelé dodávají pouze ca 4% celkového objemu, tak se docela významně podílejí na reklamách dodávaných komponent. I když se zástupci těchto dodavatelů objevují na předních místech, je 80% reklam způsobeno SSL dodavateli. V rámci programu zlepšování je nutné se nejdříve zaměřit na tyto dodavatele, kde lze očekávat lepší spolupráci ze strany dodavatelů.

Ve zlepšovacích programech je s non-SSL dodavateli očekáváno riziko horší spolupráce z důvodu nízké motivace dodavatelů na zlepšování a proto bude nutná podpora jednotlivých manažerů kategorie.

ZÁVĚR

Rozhodování o dodavateli patří k dominantním rozhodnutím útvaru nákupu. Úspěšnost rozhodnutí ovlivňuje do značné míry náklady nákupu, zásoby, kvalitu výroby, jakož i výsledky podniku na trhu při prodeji, proto by každá firma měla důkladně stanovit kritéria výběru nových dodavatelů [12].

Cílem teoretické části práce bylo popsat požadavky norem na kvalifikaci nových dodavatelů.

Výsledkem prozkoumání norem ISO 9001 a ISO/TS 16949 je, že normy managementu jakosti nespécifikují konkrétní kritéria, která musí dodavatelé splňovat. Je úkolem každé organizace definovat si takové požadavky na dodavatele, aby byli schopni dodávat produkt, dle požadavků specifikace.

Ve druhé části práce jsem popsala proces výběru a kvalifikace nových dodavatelů ve firmě Continental AG. Pro nová výběrová řízení jsou vždy osloveni pouze dodavatelé z SSL. Přesto, ale zejména z historických důvodů, dodávají do firmy komponenty dodavatelé, kteří na SSL nejsou. Cílem bylo zjistit jaký je podíl takových dodavatelů ve výrobní lokaci Frenštát a jaký vliv těchto dodavatelů na celkový výsledek kvality dodávaných komponent.

Analýzou dat z roku 2009 jsem zjistila, že 45% dodavatelů dodávajících do firmy se nenachází na SSL. I když z pohledu počtu dodavatelů se zdá tento podíl vysoký, tak po provedení další analýzy bylo zjištěno, že z pohledu dodaného množství je tento podíl pouze 4%.

Dále jsem provedla analýzu výsledků kvality dodávaných komponent v roce 2009 a zhodnotila jaký podíl na výsledcích byl způsoben nestrategickými dodavateli.

Z analýzy týkající se počtu incidentů vyplynulo, že nestrategičtí dodavatelé tvoří 20% incidentů, které se nejvýznamněji podílejí na počtu incidentů.

Vícenásobnou Paretovou analýzou jsem identifikovala 2 nestrategické dodavatele, na které je třeba se prioritně zaměřit v rámci zlepšování. Navrhla jsem, jak dále postupovat a jakými možnými způsoby by bylo možné kvalitu dodávek těchto dodavatelů zlepšit.

Nestrategičtí dodavatelé, kteří se podílejí na nekvalitě jsou dodavatelé různých komodit, ale komodita, která převládá jsou desky plošných spojů.

Tato práce poskytla firmě ucelený přehled o stavu dodavatelského řetězce a pomohla odhalit nestrategické dodavatele, na které je třeba zaměřit pozornost v rámci programu snižování počtu incidentů a ppm.

Použitá literatura

- [1] Norma ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu jakosti – Požadavky; Praha, Český normalizační institut, duben 2009.
- [2] Norma ČSN P ISO/TS 16949:2009 Systémy managementu jakosti - Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu; Praha, Český normalizační institut, prosinec 2009.
- [3] Norma ČSN EN ISO 9004:2002 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti; Praha, Český normalizační institut, březen 2002.
- [4] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli : Nové perspektivy firemního nakupování. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [5] L. BOSSERT, James. Spplier Management Handbook. Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press, 1994. 357 s. ISBN 0-87389-284-4.
- [6] BASU, Ron; WRIGHT, J Nevan. Total Supply Chain Management. Oxford : Elsevier, 2008. 387 s. ISBN 978-0-7506-8426-2.
- [7] NENADÁL, Jaroslav; NOSKIEVIČOVÁ, Darja ; PETŘÍKOVÁ, Růžena; PLURA, Jiří; TOŠENOVSKÝ, Josef . Moderní management jakosti : Principy.Postupy.Metody. Praha : Management Press, 2008. 384 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [8] KNAP, Petr; HOFMÄNNER, Marek. Strategický nákup a řízení dodavatelů. Ekonom : Analytický a komentářový server týdeníku Ekonom [online]. 5.5.2009, 5.5.2009, [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c3-36976950-40H000_d-strategicky-nakup-a-rizeni-dodavatelu>.
- [9] Purchasing Automotive Processes V.3.1, Continental AG / 01.03.2010
- [10] LYSONS, Kenneth; FARRINGTON, Brian. Purchasing and Supply Chain Management. Essex : Prentice Hall, 2006. 709 s. ISBN 0-273-69438-3.
- [11] POOLER, Victor H.; POOLER, David J.; FARNEY, Damuel D. Global Purchasing and Supply Management : Fulfill the Vision. United States of America : Kluwer Academic Publishers, 2004. 443 s. ISBN 1-4020-7816-1.
- [12] TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří . Moderní řízení nákupu podniku. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.