

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

PROGRAM KRITICKÝCH DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Bakalářská práce

Ivana KOVÁŘOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Ivana Kovářová, DiS.**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Program kritických dodavatelů ve společnosti Škoda Auto a.s.**

Cíl: Cílem práce je analýza a popis Programu kritických dodavatelů, definování silných a slabých stránek programu a návrh doporučení vedoucích ke zlepšení spolupráce s dodavateli a k zefektivnění postupu při řešení vzniklých problémů.

Rámcový obsah:

1. Systém řízení kvality, požadavky na dodavatele, hodnocení dodavatelů
2. Analýza kritických dodavatelů, proces eskalace a deeskalace
3. Návrhy a doporučení vedoucí k zefektivnění a zdokonalení Programu kritických dodavatelů.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

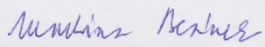
Seznam odborné literatury:


1. NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
2. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
3. GROS, I. – GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu+CD*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

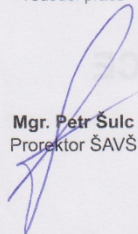
Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

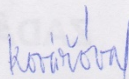
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Ing. Martina Beránek, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Garantka studijního oboru


Mgr. Petr Sulc
Prorektor SAVŠ


Ivana Kovářová, DiS.
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.11 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 29. 04. 2021

Děkuji vedoucí závěrečné práce paní Ing. Martině Beránek, PhD., za velmi užitečnou metodickou pomoc a také za poskytování cenných rad při jejím zpracování.

Také bych tímto chtěla poděkovat paní Ing. Simoně Bočkové a panu Ing. Jaroslavu Šimíčkovi ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., za jejich čas, který mi věnovali a součinnost při vypracování závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Pojem kvalita	9
2 Systém řízení kvality.....	10
2.1 Koncepce systémů řízení kvality	10
2.2 Standard ISO 9001.....	13
3 Řízení kvality u dodavatelů.....	15
3.1 Požadavky na kvalitu dodávek.....	15
3.2 Hodnocení a výběr dodavatelů.....	16
3.2.1 Předběžné hodnocení.....	17
3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti.....	17
3.3 Programy partnerství s dodavateli.....	18
3.3.1 Procesy programu partnerství s dodavateli.....	19
3.4 Přezkoumávání systému managementu kvality	20
3.4.1 Audity systému managementu kvality.....	20
3.4.2 Sebehodnocení.....	22
4 Společnost ŠKODA AUTO a.s.....	23
4.1 Firemní politika kvality	23
4.2 Požadavky pro nominaci dodavatele pro VW / ŠA projekty.....	24
5 Program kritických dodavatelů.....	25
5.1 Důvody pro zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů.....	25
5.2 Postup zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů	27
5.3 Jednotlivé kategorie hodnocení.....	28
5.4 Proces deescalace	30
5.5 Dokumentace Programu kritických dodavatelů	30
6 Příklad aplikace Programu kritických dodavatelů.....	32
7 Návrhy na zefektivnění Programu kritických dodavatelů.....	39
Závěr	42
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek.....	45

Seznam použitých zkratk a symbolů

HSF	Incident na díle – reklamace z nultého kilometru
IATF	International Automotive Task Force
ISO	International Organization for Standardization
EFQM	European Foundation for Quality Management
QMS	Quality Management System
PAN	Projektová analýza
POT	Potenciální analýza
ppm	počet reklamovaných dílů/ dodávaných dílů x 1 000 000
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VDA	Sdružení automobilového průmyslu
VW	VOLKSWAGEN AG

Úvod

Automobilový průmysl je dynamické odvětví, které se neustále postupem času vyvíjí a také požadavky zákazníků na kvalitu a zejména bezpečnost vozů postupně rostou. Charakteristickými znaky pro tento typ průmyslu jsou časté inovace, změny a technologický či technický pokrok v oblasti výroby. Velké firmy zajišťují významné množství potřebných komponentů od vybraných dodavatelů formou nákupu. Z hlediska kvality konečného produktu jsou důležité zejména správně nastavené dodavatelsko-odběratelské vztahy v rámci managementu kvality.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a na základě zjištěných dat navrhnout případné kroky k jeho zefektivnění. Tento program je nástrojem pro dosažení požadavků na dodržení kvality a kvantity, ke kterým se společnost ŠKODA AUTO a.s. zavázala. Příčinou zařazení do programu je vznik kvalitativního, kvantitativního nebo projektového problému na straně dodavatele. Tento problém je potřeba s dodavatelem řešit prostřednictvím nutných nápravných opatření vedoucích k odstranění vzniklého problému. Výsledkem provedené analýzy budou návrhy, které mohou přispět ke zlepšení, a především k zefektivnění spolupráce s dodavateli v rámci Programu kritických dodavatelů.

Teoretická část je zaměřena na dodavatelsko-odběratelské vztahy zejména v oblasti managementu kvality. Stabilní, a především kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou důležitým předpokladem pro úspěšné působení společnosti na trhu. Většina společností v dnešní době již usiluje o budování dlouhodobé spolupráce s dodavateli.

Obsahem praktické části bude analýza Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a následně jeho aplikace na dodavatele s různým stupněm problému. V rámci analýzy bude podrobně popsán proces zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů, práce s dodavatelem a požadavky pro vyřazení dodavatele z Programu kritických dodavatelů. Od dodavatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s. se vyžaduje splnění předem dohodnutých a vzájemně odsouhlasených pravidel a požadavků, tak aby byla naplněna s tím spojená očekávání obou stran. Závěrem budou představeny návrhy a doporučení

pro zefektivnění fungování Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA
AUTO a.s..

1 Pojem kvalita

Pojem kvalita má dlouhou historii, která se datuje až k řeckému filosofovi Aristotelovi. Existuje mnoho různých definic ohledně toho, co je to kvalita neboli jakost. Pojmy kvalita a jakost jsou synonyma, která se liší pouze svým jazykovým původem, avšak význam je zcela identický. Každý autor odborné publikace má svůj jedinečný pohled na to, co je to kvalita a jak nejlépe tento pojem definovat. Autor Nenadál a kol. (2018) uvádí, že i navzdory velkému množství různorodých pohledů lze poměrně snadno definovat některé významné společné znaky toho, co je ve všeobecné rovině chápáno jako kvalita. Nejčastěji je, tento pojem vnímám ze strany zákazníků neboli odběratelů. V současné době se kvalita nevztahuje pouze na produkt, ale i na službu či proces, prostřednictvím kterého jsou uspokojovány potřeby zákazníků (Blecharz, 2011). Zákazníci požadují neustálé zlepšování kvalitativní úrovně produktu či služby. Plnění těchto požadavků neboli určitých potřeb a očekávání, je podle Nenadála ovlivňováno znaky kvality. Jedním ze společných znaků kvality je snaha o měření úrovně kvality a současně její neustálé zlepšování. Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO vytvořila normu ISO 9001, která má za cíl poskytnout organizacím možnost implementovat všeobecně použitelné požadavky na systém managementu kvality. Tyto požadavky uvedené v normě ISO 9001 a jejich splnění jsou nezbytné pro vybudování důvěry pro produkty a služby a to nejen v rámci dodavatelského řetězce. Nedílnou součástí této ISO normy je také obecně uznávaná definice kvality neboli jakosti, která reflektuje předchozí uvedená tvrzení: *„Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“*. Pojem inherentní znamená vnitřní vlastnosti daného objektu, na kterých závisí jeho existence a jsou pro tento objekt příznačné (Nenadál, Vykydal, 2012). Tyto vlastnosti, jak dále uvádí, autoři Nenadál a Vykydal, se buď měří (parametry), anebo neměří (atributy). V současné době je kladen velký důraz na kvalitu a zejména její systematické řízení je nezbytné pro dosažení dlouhodobého úspěchu na trhu.

2 Systém řízení kvality

Řízení kvality neboli jinak řečeno také management kvality je v současné době již běžnou součástí celkového systému řízení organizace. V rámci organizace zahrnuje celkem čtyři velmi rozsáhlé oblasti: plánování, řízení, prokazování a neustálé zlepšování kvality. Tyto činnosti a procesy v rámci jednotlivých oblastí, musí být určitým způsobem koordinovány, aby byly vzájemně v souladu. (Nenadál a kol., 2008). Při řízení kvality je nutné aplikovat systémový přístup (Blecharz, 2011). Z anglického jazyka je též používána zkratka QMS neboli quality management system. Autor Nenadál naopak tvrdí, že systém managementu kvality je v současné době již samozřejmostí, ne však nutností. Sám Nenadál dále popisuje systém managementu kvality ve své publikaci jako: „*soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.*“ V rámci pojmu prvek jsou Nenadálem zahrnuti lidé, procesy, informace i zařízení, které jsou hospodárně využity tak, aby produkty byly i nadále schopny plnit požadavky zákazníků. „*Všechny systémy řízení kvality jsou primárně orientovány na zákazníka a jeho spokojenost.*“ (Blecharz, 2011, str. 22). Zároveň uvádí, že je nutné stále zjišťovat požadavky zákazníků a brát v potaz nově zjištěné skutečnosti. Pro úspěšné fungování systému kvality je stěžejní především zájem a také podpora ze strany vrcholového vedení. Vrcholové vedení, musí na základě požadavků uvedených v již zmíněných ISO normách splnit následující (Veber a kol., 2006, str. 77):

- určit politiku kvality (jakosti),
- stanovit cíle kvality (jakosti),
- vymezit systém kvality (jakosti) a zabezpečit odpovídající zdroje,
- zabezpečit přezkoumání vedením.

2.1 Koncepte systémů řízení kvality

Fungující a zároveň pokročilý systém řízení kvality by měl být nedílnou součástí všech organizací (Nenadál, 2016). Zároveň je nezbytné, aby systém byl řízen tak, aby směřoval k jednotnému cíli (Filip, 2019). „*Jednotlivé prvky musí působit koordinovaně se společnými vazbami a návaznostmi*“ uvádí dále autor Filip (str. 89).

V současné době existují celkem tři základní koncepce systémů řízení kvality, které lze aplikovat v organizaci. Jedná se o určitou formu strategie budování a způsobu rozvoje systémů řízení kvality, tedy jak budou organizace k dané problematice přistupovat (Nenadál, 2016). *„Základem pro řízení systémů podle kvality je ustanovení struktury, vazeb a způsobu řízení procesů“* (Filip, Šebestík, 2017, str. 133).

ISO normy

Tato metoda patří v celosvětovém měřítku k nejrozšířenějším i vzhledem ke své relativně nižší obtížnosti oproti ostatním metodám. Principem jsou již zmíněné normy, které publikuje Mezinárodní organizace pro normalizaci – International Organization for Standardization neboli ISO (Nenadál a kol., 2018). Česká republika je členskou zemí a na základě toho přejímá vydané normy do své normalizační soustavy prostřednictvím zkratky ČSN. Nejznámější a stěžejní normou z oblasti řízení kvality, je norma ISO 9001. Certifikace systému kvality dle ISO 9001 se je základním stavebním pilířem budování systému kvality a je plně dostačující pro dodavatele surovin, služeb a také spotřebního materiálu. V této normě jsou podrobně uvedeny požadavky na systém řízení kvality. Na základě této normy probíhá budování systému kvality, jedná se o základní požívanou normu v této oblasti (Blecharz, 2011). Autoři Filip a Šebestík (2017) použili ve své publikaci následující definici normy ISO: *„mezinárodně uznávaný standard, který je implementován tam, kde potřebují dodavatelé prokázat kvalitu řízení ve společnosti a následně poskytovat výrobek nebo službu, která splňuje požadavky zákazníka“* (str. 132). Norma řady ISO 9001 byla již několikrát revidována. Doporučení uvedená v rámci normy ISO 9001 jsou často doplněny o další požadavky příslušných uživatelů. Jedná se tedy o určitý oborový přístup, jak zabezpečovat jakost v určité konkrétní oblasti (Veber a kol., 2006).

Odvětvové standardy

Autor Veber dále uvádí, že již zmíněné doplňující požadavky vzhledem k systému zajišťování jakosti jsou obvykle přísnější, než jak je uvádí příslušná norma ISO. Tento přístup je typický pro automobilové výrobce potažmo pro celý automobilový průmysl. Norma specifikující požadavky na systém managementu kvality v rámci automobilového průmyslu se nazývá IATF 16949: 2016, a patří mezi nejrozšířenější

odvětvové standardy v současné době. Zkratka IATF (International Automotive Task Force) označuje uskupení světových výrobců automobilů a také jejich obchodních společností. Obsahem této normy jsou požadavky na systém managementu kvality v prostředí dodavatelského řetězce. Součástí této normy jsou požadavky v rámci již známé normy ISO 9001 a také další požadavky, které jsou typické pro automobilový průmysl (Nenadál, 2016). Jedním z cílů vydání tohoto odvětvového standardu byla snaha o zjednodušení řízení systému u dodavatelů. Především se však jednalo o sjednocení požadavků kladených na dodavatele v rámci celého automobilového průmyslu (Filip, 2019). Nenadál a kol., doplňují, že základním cílem tohoto standardu je rozvoj systému managementu kvality s ohledem na trvalé zlepšování a prevenci vad, úbytek variability i plýtvání v rámci dodavatelského řetězce (2018).

Standard IATF 16949: 2016 vyzdvihuje následující (Filip, 2019):

- metodu stanovení toho, jak může organizace splnit požadavky svých zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
- podporu procesu neustálého zlepšování,
- požaduje od organizací definici cílů a neustálé zlepšování svých procesů za účelem dosažení stanovených cílů,
- předcházení defektů,
- specifické požadavky a současně základní nástroje v rámci automobilového průmyslu,
- snižování variability a odpadu v dodavatelském řetězci,
- realizované odpovědnosti politik v rámci firem a jejich řádné zdokumentování.

Total quality management (TQM)

Autor Nenadál a kol., pokládají tuto koncepci za otevřený systém, který pohlcuje vše, co má pozitivní vliv a může přispět k rozvoji organizace (2007). „*Koncepce TQM je ze všech koncepcí managementu kvality nejkomplexnější, protože je postavena na premise, že kvalita je záležitostí všech a musí se týkat všeho, co se*

v *organizaci děje*“ (Nenadál a kol., 2018, str. 24). Přístup dle TQM je založen na určitých základních principech hodnocení. Současně existují odpovídající kritéria. Evropská nadace pro management kvality neboli EFQM vydala již zmíněné principy hodnocení i určitá kritéria (Veber a kol., 2006). Jeden dle mého názoru z klíčových principů je označován jako *princip partnerství s dodavateli*. Nenadál a kol. zmiňují, že požadovaná jakost neboli kvalita dodávek je podmíněna vybudováním důveryhodného vztahu s dodavateli. Dosáhnout vztahu důvěry lze pouze na základě opakující se ověřené způsobilosti dodavatelů ve vztahu k požadavkům odběratele (Nenadál a kol., 2007).

2.2 Standard ISO 9001

Systém řízení podle standardu ISO 9001 je ve většině organizací prvotní normou pro oblast řízení kvality, kterou se organizace rozhodnou implementovat (Filip, 2019). První verze mezinárodního standardu ISO byla představena už v roce 1987. Poslední revize normy proběhla v roce 2016 a tedy název současné platné normy je ISO 9001: 2016. Norma byla tedy již několikrát od svého vzniku revidována. Obsahem norem ISO jsou obecná doporučení, která lze využít při řízení kvality v praxi (Veber a kol., 2006) :

- pořádek samozřejmostí,
- respektování zákonných požadavků,
- orientace na zákazníka,
- zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost,
- dokumentování rozhodujících provozních činností,
- identifikování klíčových procesů a zabezpečování jejich způsobilosti,
- monitorování a měření procesů a výrobků,
- zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření,
- vedení záznamů,
- vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření.

Norma ISO 9001 je založena na zásadách řízení kvality, které jsou blíže specifikovány v normě ISO 9000.

V rámci normy ISO 9001 je zmíněno následujících sedm zásad řízení kvality (Hnátek a kol., 2016):

- zaměření na zákazníka,
- vedení (leadership),
- angažovanost lidí,
- procesní přístup,
- zlepšování,
- rozhodování založené na faktech,
- management vztahů.

Organizace, které vybudovaly systém řízení na základě této normy, jsou certifikovány nezávislou autoritou, která posuzuje, zda byly naplněny požadavky stanovené v rámci ISO normy (Filip, Šebestík, 2017). Tento certifikát má platnost tři roky a poté musí proběhnout proces opětovné certifikace. Certifikát je požadován zákazníky v rámci dodavatelského řetězce a je tudíž nezbytný. (Blecharz, 2011). Nenadál a kol., uvádí, že až tisíce organizací prošlo procesem certifikace, a z tohoto počtu několik stovek organizací jsou dodavatelé pro automobilový průmysl (2018). *„Norma ISO 9001 je založena na procesním základě a základem vybudovaného systému je tedy vytvoření procesní struktury všech činností ve firmě“* (Filip, Šebestík, 2017). Autor Nenadál a kol., spatřuje nepochybnou výhodu této normy, v jejím tlaku na implementaci pořádku v organizacích a to na základě vymezení odpovědností a kompetencí, popisu fungování procesu (2018). *„Norma je o kvalitním řízení, nikoli o kvalitě produkce. Ta je, pokud je organizace správně a efektivně řízena, jasným vyústěním tohoto úsilí v oblasti řízení“* (Filip, 2019, str. 95).

3 Řízení kvality u dodavatelů

S předpokladem úspěšného řízení kvality jsou úzce spojeny procesy, které se přímo týkají nákupu. Nákup potažmo nakupování je v dnešní době již nezbytná systematická činnost, která předchází samotné vlastní výrobě či provedení konkrétní služby. Určitou část vstupů si organizace zajistí sama, zbytek však výhodněji získá prostřednictvím realizace nákupu od externích dodavatelů (Blecharz, 2011). Nákup potřebných vstupů lze označit jako dodávku. Autor Blecharz dále uvádí, že je nezbytné se specializovat na určitý sortiment a to zejména v odvětví, ve kterém se konečný produkt skládá z více nakupovaných komponent. Zřetelným příkladem je zejména automobilový průmysl, kde absolutní většina vstupů je zajišťována právě tímto způsobem.

Externí dodávky se mohou rozdělit do dvou oblastí (Filip, Šebestík, 2017, str. 100):

- dodávky materiálu,
- dodávky dílů neboli komponent.

3.1 Požadavky na kvalitu dodávek

Jeden z klíčových principů řízení kvality je management vztahů a to se týká i vztahu s dodavateli. Autor Nenadál v rámci svých publikací specifikuje tento vztah jako princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli. Jeho správným a především efektivním využitím se zvyšuje kvalita obchodních vztahů a zároveň je to záruka, že dodávky jsou schopné plnit požadavky odběratelů (Nenadál a kol., 2008, str. 127). „*Maximálně přesná specifikace požadavků odběratele na jakost budoucích dodávek je mimořádně důležitá s ohledem na úspěšný průběh zásobování*“ (Nenadál a kol., 2007, str. 93). V rámci ISO normy 9001 se uvádí, že: „*Pro produkty a služby, které organizace nabízí svým zákazníkům, musí být stanoven komplexní soubor požadavků, který zahrnuje nejen charakteristické parametry produktu a služby, ale i soubor požadavků zákonů, předpisů, vyhlášek a nařízení, které se týkají příslušných oborů*“ (Hnátek a kol., 2016). Jedná se o soubor zejména níže uvedených požadavků ze strany odběratele, které se obvykle určují již v rámci obchodních smluv (Nenadál a kol., 2007, str. 94):

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

- období platnosti technických parametrů,
- požadavky na období a komplexnost dodávky,
- požadavky na odolnost proti vlivům prostředí a jakost obalů,
- požadavky na způsob přepravy,
- cena dodávky a platební podmínky,
- požadavky na atesty a certifikáty jakosti,
- způsob a metody ověřování shody (včetně požadavků na měřicí techniku a jednotky měření,
- kritéria přijatelnosti dodávky (rozsah neshod, možné překročení tolerancí apod.),
- potupy řešení neshod a podmínky uplatňování reklamací,
- požadavky na systém jakosti (kvality) u dodavatele,
- požadavky na způsoby, kterými dodavatel zabezpečí kvalitu u svých subdodavatelů.

Další požadavky se mohou týkat například (Nenadál a kol., 2008, str. 137):

- odkazů na nadřazenou legislativu,
- rozsahu povinně vedených a udržovaných záznamů a to včetně jejich uchování,
- požadavků na obaly, způsob přepravy a také skladování,
- požadavků na certifikáty třetí stranou.

3.2 Hodnocení a výběr dodavatelů

Zjištění stavu systému managementu u dodavatele je v dnešní době již nezbytné a tudíž stěžejní zejména pro odběratelskou organizaci v rámci výběru konkrétního dodavatele. Odběratel před uzavřením smlouvy o dodávkách s vybraným dodavatelem by měl vykonat dále uvedené činnosti v rámci minimálně tří fází (Nenadál a kol., 2018, str. 248):

- předběžné hodnocení dodavatelů,

- hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů neboli schopnosti plnit požadavky jakosti (kvality) ze strany odběratele (jedná se zejména o realizaci auditu systému managementu kvality u dodavatele),
- výběr dodavatele podle předem určených kritérií.

Kritéria, která je nutné brát v potaz při výběru vhodného dodavatele a současně i při jeho hodnocení jsou následující (Nenadál a kol., 2006, str. 104):

- cena dodávky,
- dodací podmínky,
- doba dodání,
- platební podmínky,
- pružnost reakce na podněty ze strany odběratele,
- potenciál ve vztahu k zlepšování a rozvoji,
- úroveň vztahů a vzájemná komunikace,
- úsilí budovat spolupráci z dlouhodobého hlediska,
- rozsah neshod v rámci dodávek z minulého období.

3.2.1 Předběžné hodnocení

Toto hodnocení je první fází v rámci výběru konkrétního dodavatele z relativně širokého spektra různých dodavatelů. Předběžné hodnocení může být realizováno například na základě následujících činností (Nenadál a kol., 2008, str. 137):

- posouzení shody fyzických vzorků budoucí dodávky,
- přezkoumání záznamu o stavu systému managementu dodavatele,
- analýza referencí od různých odběratelů.

3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti

Odhalit reálné schopnosti dodavatele lze spolehlivě především na základě hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů. Ve většině organizací je toto hodnocení provedené na základě vykonání auditu systému managementu u potenciálních dodavatelů běžným a důvěryhodným způsobem (Nenadál a kol., 2018). Autor Nenadál dále uvádí, že: „Rozsah, kritéria a oblasti auditů si stanovuje

odběratelská organizace a jsou v souladu s obecnými zásadami a postupy auditování“ (Nenadál a kol., 2008, str. 138). V rámci automobilového průmyslu se využívá při vykonávání auditu systému managementu jakosti u dodavatele všeobecně známá metodika VDA.

3.3 Programy partnerství s dodavateli

Význam partnerství s dodavateli tkví zejména ve vytvoření přidané hodnoty v rámci pracovního vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. Dosáhnout určité přidané hodnoty lze pouze na v rámci vztahu, který je budován a rozvíjen na základě oboustranné důvěry (Nenadál a kol., 2018). Autor Nenadál a kol., dále uvádí, že hlavním významem programu z pohledu strategie je dosažení konstantního a úplného uspokojování potřeb a také očekávání obou obchodních partnerů s přihlédnutím k nejnižším možným nákladům.

Na základě tohoto tvrzení lze předpokládat některé konkrétnější dílčí cíle (Nenadál a kol., 2008, str. 133):

- zlepšit pružnost a schopnost dodavatele plnit požadavky odběratele,
- redukovat ztráty vzniklé nízkou jakostí (kvalitou) u dodavatelů,
- zlepšit úroveň vzájemné komunikace,
- snížit tzv. celkové náklady k zásobování odběratele,
- podpořit technologické a organizační inovace u obou partnerů,
- vytvořit prostředí k trvalému zlepšování procesů apod.

Útvar nákupu je jedním z mnoha útvarů v rámci organizace, který úzce spolupracuje s dodavateli a podílí se tak na zabezpečování dodávek v odpovídající kvalitě ke spokojenosti odběratele i dodavatele. Tyto různé činnosti a procesy v rámci dalších zainteresovaných organizačních jednotek i včetně vrcholového vedení, jsou vzájemně provázány. Současně se navzájem ovlivňují. Takto lze definovat programy partnerství s dodavateli. Jedná se o nedílnou část v rámci systému řízení kvality v případě odběratelské organizace. Tento program přináší užitek jak dodavateli, tak i odběrateli v podobě určité přidané hodnoty (Nenadál a kol., 2018).

3.3.1 Procesy programu partnerství s dodavateli

Autor Nenadál a kol., uvádí, že: „*program partnerství s dodavateli je nutné vidět jako množinu vzájemně provázaných procesů a činností, které mohou zahrnovat*“ (Nenadál a kol., 2008, str. 133):

- tvorba politiky a strategie vztahů s dodavateli,
- definování požadavků na dodávky,
- hodnocení a výběr dodavatelů,
- společné plánování s dodavateli,
- posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele,
- ověřování shody dodávek,
- průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů,
- motivování dodavatelů,
- neustálé zlepšování u dodavatelů,
- komunikace s dodavateli,
- administrativa procesů partnerství s dodavateli,
- neustálé zlepšování a rozvoj programu partnerství s dodavateli.

Jednou z hlavních součástí partnerství s dodavateli je posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele. Znamená to tedy skutečně dosaženou úroveň v rámci systémů managementu u dodavatele. Toto je nejdůležitější předpoklad a současně i záruka schopnosti trvale poskytovat výrobky i služby, které zcela naplňují požadavky zainteresovaných stran (Nenadál a kol., 2008). Přezkoumat systém managementu kvality lze prostřednictvím činností, které se vztahují k pravidelnému zjišťování vhodnosti a také výkonnosti systému managementu nejen v prostředí dodavatelské organizace (Nenadál, 2004). Tento přístup by měl ideálně mít za důsledek lepší schopnost pružně a efektivně reagovat na měnící se požadavky ze strany odběratelů, současně také širší oblasti společné komunikace, která má za cíl zamezit případnému ustrnutí dodavatele. Dalším přínosem může být zvýšení schopnosti dodavatele dodávat včas i jeho celkové výkonnosti (Nenadál a kol., 2018, str. 251).

3.4 Přezkoumávání systému managementu kvality

Hlavním cílem této oblasti je zejména odhalení příležitostí ve vztahu zlepšení u dodavatele. Pojem vyzrálost systému znamená jeho reálně dosaženou úroveň rozvoje u dodavatelů. (Nenadál a kol., 2018). Tento proces se musí plánovat a realizovat a to s ohledem na stav opatření, který souvisí s předchozím přezkoumáním, s ohledem na změny interních a externích aspektů vhodných pro tento systém a v neposlední řadě s ohledem na informace týkající se výkonnosti a efektivnosti systému včetně trendů v následujících oblastech (Hnátek a kol., 2016, str. 117):

- spokojenost zákazníka, včetně zpětné vazby zainteresovaných stran,
- míra splnění cílů kvality,
- výkonnost procesů a shody produktů a služeb,
- neshody a nápravná opatření,
- výsledky monitorování a měření,
- výsledky auditů,
- výkonnost externích poskytovatelů.

Lze nalézt v rámci odborné literatury celkem dva přístupy, jak zjišťovat vyzrálost systému u dodavatele a to jejich sebehodnocení a zejména proces auditování (Nenadál a kol., 2008, str. 251).

3.4.1 Audity systému managementu kvality

Systematický proces auditování by měl být již běžnou součástí v rámci systému managementu kvality. Činnosti vykonané v rámci auditu jsou přesně dány včetně konkrétních postupných kroků (Nenadál a kol., 2008). Na základě provedeného auditu lze zjišťovat určité neshody, ale také i případné méně závažné nesrovnalosti v rámci systému řízení organizace (Filip, 2019). „*Jejich hlavním cílem je zjistit shodu, nebo neshodu tohoto systému s požadavky konkrétní normy*“ (Filip, Šebestík, 2017, str. 163). Ověřování v rámci jednotlivých oblastí se uskutečňuje na základě konkrétní sady otázek.

Rozlišujeme celkem tři základní úrovně auditů (Nenadál a kol., 2018, str. 295):

- interní (vykonané první stranou),

- externí (zákaznické a tedy vykonané druhou stranou),
- certifikační (rovněž externí, ale vykonané třetí stranou).

Auditu ať externího či interního se účastní tři základní subjekty (Nenadál a kol., 2008, str. 250):

- klient,
- auditor,
- prověřovaný.

Interní audity blíže specifikuje norma ISO 9001:2016, kde se uvádí: *„Organizace musí provádět interní audity v plánovaných intervalech, aby získala informace o tom, zda systém managementu kvality odpovídá vlastním požadavkům organizace na její systém managementu kvality a také požadavkům této mezinárodní normy a zároveň zda je efektivně zaveden a udržován“* (Hnátek a kol., 2016, str. 114). Autor Nenadál použil následující definici: *„Východiskem pro tuto metodu se stal předpoklad, že vedení organizací chce účinnými metodami a aktivním zapojením vlastních zaměstnanců zjistit, kde jsou slabá místa systému managementu, aby je mohlo včas eliminovat“* (Nenadál, 2006, str. 150). Zároveň dodává, že tímto přístupem může organizace získat výhodu oproti své konkurenci na trhu za předpokladu souběžného zvyšování interní výkonnosti. Velké množství organizací si vytvořilo vlastní postup vykonání interního auditu (Filip, Šebestík, 2019). Důvodem je, že existuje norma označena jako ISO 19011, jejímž obsahem jsou požadavky na proces auditu, ne však na systém organizace.

Zákaznické audity jsou vykonávány auditory, kteří jsou pověřeni zákazníkem tedy odběratelem, a tudíž jejich nezávislost není zcela zajištěna (Filip, Šebestík, 2019). Vykonávat audit a tedy hodnotit dodavatele mohou pověřeni zaměstnanci odběratelské organizace, ale pouze za předpokladu, že má tato organizace jasně nadefinovaný postup a metodiku procesu. Odběratel naopak získá důležité informace i důkazy ohledně toho, jakým způsobem jsou plněny požadavky, které byly na dodavatele kladeny (Kovářová, 2017, str. 37).

Certifikační audity vykonává nezávislý orgán a to na základě získané akreditace. Slovo certifikace je latinského původu, a v překladu znamená *„dosáhnout ujištění“*.

Jak už zde bylo uvedeno v předchozím textu, platnost získaného certifikátu je obvykle tři roky.

3.4.2 Sebehodnocení

„Východiskem pro tuto metodu se stal předpoklad, že vedení organizací chce účinnými metodami a s aktivním zapojením vlastních zaměstnanců zjistit, kde jsou slabá místa systému managementu, aby je mohlo včas eliminovat a tím získávat konkurenční výhody na trhu při současném zvyšování interní výkonnosti“ (Nenadál a kol., 2006, str. 150). Hlavním cílem sebehodnocení je tedy odhalení zejména slabých stránek dané organizace. Charakteristickým znakem pro tuto metodu je především její komplexnost, co se týče objektu posuzování, detailně provedené zkoumání a obtížně vynaložené zdroje. (Nenadál a kol., 2018). Autor Nenadál dále zdůrazňuje, že celé sebehodnocení je velmi dlouhý a náročný proces z časového hlediska, který může běžně trvat i několik měsíců.

4 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Počátek společnosti ŠKODA AUTO a.s. se datuje již od roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement spojili síly a společně založili jednu z nejstarších automobilových společností ve světě. Sídlem společnosti je středočeské město Mladá Boleslav, kde se současně nachází i jeden z celkem tří výrobních závodů na území České republiky. Další dva závody společnosti se nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. Vozy značky ŠKODA AUTO se vyrábí i v zahraničí – v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu, Alžírsku, ale třeba i v daleké Indii. Na bázi spolupráce s lokálními partnery pak působí i na Ukrajině a v Kazachstánu. Společnost je již více než 30 let součástí koncernu VOLKSWAGEN AG, který sdružuje i ostatní významné zahraniční značky jako například AUDI, BENTLEY, SEAT či PORSCHE. Předchozí rok, 2020, byl pro společnost přelomový, jelikož vůbec poprvé ve své historii uvedla na trh vůz na bázi modulární platformy pro elektromobily v rámci celého koncernu VOLKSWAGEN AG s názvem ENYAQ iV. Současně také v roce 2020 společnost ŠKODA AUTO a.s. oslavila významné výročí - 125 let od jejího založení (Výroční zpráva společnosti ŠKODA AUTO a.s. z roku 2020, 2021).

4.1 Firemní politika kvality

Automobilový průmysl se řadí mezi největší odvětví průmyslu na světě. Celkem existují tři výchozí dílčí cíle kvality, které se zaměřují především na spokojenost zákazníků, kvalitu systémů i procesů a v neposlední řadě je pozornost soustředěna na kvalitu výrobků. Naplňování těchto dílčích cílů musí být monitorováno a zároveň nesmí být v rozporu i s dalšími cíli, které jsou stanoveny koncernem VOLKSWAGEN AG. Systém řízení kvality společnosti ŠKODA AUTO a.s. utváří normy řady ISO 9000 a předpisy svazu automobilového průmyslu VDA. Rovněž prošel i procesem certifikace dle mezinárodní normy pro automobilový průmysl ISO/TS 16949. Systém řízení kvality je v kompetenci oddělení Řízení kvality. Prioritou pro toto oddělení je především zajištění kvality produktu. Procesy a další činnosti týkající se vývoje a výroby vozů usměřňuje s ohledem na kvalitu. Současně oddělení Řízení kvality využívá metody kvalitativního hodnocení, a tedy provádí systémové i procesní audity i ostatní aktivity prostřednictvím nástrojů pro kvalitativní hodnocení (interní dokumenty společnosti ŠKODA AUTO a.s.).

4.2 Požadavky pro nominaci dodavatele pro VW / ŠA projekty

Spolupráce s dodavateli společnosti v současnosti probíhá na základě níže uvedené metodiky a pravidel:

- dodavatel musí mít certifikaci systému řízení kvality dle ISO/TS 16949, VDA 6.1 nebo ISO 9001,
- dodavatel musí být uvolněn pro dodávky do VW koncernu (POT analýza¹, procesní audit),
- dodavatel nesmí být zařazen do Programu kritických dodavatelů v Levelu 3 (C) (tzv. Business on hold),
- s dodavatelem musí být uzavřena Nominační dohoda (smlouva na daný díl a daný projekt, která musí být podepsána jak dodavatelem, tak zákazníkem).

Metodika Formel Q

Filozofie Formel Q je založena na sjednocení požadavků na kvalitu dodávaných dílů do celého koncernu VOLKSWAGEN AG. Tyto dokumenty týkající se metodiky Formel Q jsou vydávány koncernem VOLKSWAGEN AG pro jeho vlastní užití. Základní principy a pravidla jsou závazné pro všechny dceřiné společnosti koncernu VOLKSWAGEN AG. Současně jsou však dokumenty týkající se metodiky Formel Q závazné i pro dodavatele i subdodavatele koncernu. V rámci výroby se klade velký důraz zejména na neustálé zlepšování procesů. S tím souvisí i dodržování požadavků na kvalitu nakupovaných dílů.

Metodiku Formel Q utváří společně čtyři neoddělitelné části. Zbývající tři části zastřešuje část, která se nazývá Formel Q- konkret. Tato část představuje dohodu uzavřenou mezi společnostmi koncernu VOLKSWAGEN AG a dodavateli společnosti. Obsahem této části jsou také smluvní ujednání, která zajišťují kvalitu nakupovaných dílů. Tato část je východiskem pro ostatní tři směrnice. Jedná se o směrnice Formel Q způsobilost, Formel Q způsobilost SW a Formel Q nové díly Integral. Tyto směrnice se od sebe odlišují zejména z hlediska svého užití v různých fázích výroby vozu. Každá zároveň určuje nástroje, které zabezpečují řízení kvality nakupovaných dílů.

¹ Potenciální analýza se provádí v rámci výběru dodavatelů, cílem je hodnocení nových dodavatelů na základě semaforové systematiky.

5 Program kritických dodavatelů

Z důvodu relativně vysoké komplexity dílů a také obsáhlého dodavatelského potažmo subdodatelského řetězce je vyžadováno od každého dodavatele naplňovat program spolupráce s dodavateli a to na základě předem vzájemně odsouhlasených pravidel. Veškeré úsilí směřuje k naplnění očekávání a požadavků ze strany zákazníků konečného produktu. Program kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je efektivním nástrojem v rámci spolupráce s dodavateli, který má za cíl urychleně reagovat a také řešit ve spolupráci s dodavatelem nakupovaných dílů vzniklé problémy. Dodavatele, u něhož se vyskytly určité kvalitativní problémy a byl zařazen do Programu kritických dodavatelů lze označit pojmem *kritický dodavatel*. Je to tedy v zásadě dodavatel, který neplní kvalitativní požadavky společnosti ŠKODA AUTO a.s. i koncernu VOLKSWAGEN AG. Takový dodavatel musí bez zbytečného odkladu provést detailní analýzu, která má za cíl odhalit příčinu vzniklého problému. Následně je dodavatel povinen představit a ve stanoveném termínu také aplikovat nápravná opatření, která povedou k odstranění vzniklého problému. Termíny nápravných opatření a další postup při řešení problému musí být odsouhlasen ze strany dodavatele i příslušných útvarů společnosti ŠKODA AUTO a.s., která je odběratelem nakupovaných dílů. Program kritických dodavatelů je tedy určitým nástrojem, který stanovuje postup při odstraňování kvalitativních i kvantitativních problémů u nových a sériových nakupovaných dílů. Jedná se tedy o vzniklé problémy ve fázi projektu a v rámci sériové výroby.

5.1 Důvody pro zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů

Projektová analýza (PAN) je nástroj, který slouží k ověření kvalitativních požadavků na dodávané díly v průběhu fáze vzniku produktu. Dodavatel je povinen prezentovat aktuální připravenost projektu a plnění zákaznických požadavků v místě sériové výroby.

QPN Integral je metoda ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., která slouží ke kvalifikaci nakupovaných dílů. Jejím prostřednictvím lze včas rozpoznat nedostatky v průběhu vývoje produktu a procesů a neplnění požadavků, které vyplývají

z Nominační dohody. Dodavatel musí přijmout vhodná nápravná opatření vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků.

Vícestupňová přejímka dvoudenní produkce se provádí ve výrobním místě dodavatele. Cílem je zajištění procesu a objemu dodávek před startem sériové výroby. Prověřuje se produkt a proces. Označení přejímky jako Vor-check, přejímka procesu i výkonnostní test se odvíjí v závislosti na fázi, ve které se projekt aktuálně nachází. Vor-check má za cíl vyhodnotit kvalitu procesu v rámci zkušební výrobní série. Přejímka procesu má za cíl zajistit proces a objem dodávek pro start sériové výroby. Výkonnostní test je konečné uvolnění kapacit a procesu pro sériovou výrobu. Pokud je výsledek přejímky červená, tedy nevyhovující, je to důvod pro eskalaci dodavatele v rámci Programu kritických dodavatelů.

Technická revize (TRL) je jeden z mnoha nástrojů kvalitativního hodnocení dodavatelů. Určitá forma přezkoumání, která má zajistit, že nakupované díly naplňují zákaznické požadavky. Toto přezkoumání lze provést kdykoliv. Výsledek TRL u dodavatele hodnocen jako nevyhovující, tedy červená, je důvodem pro zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů.

Softwarová technická revize (TRS) slouží k rychlému ověření rizika u dodavatele. Cílem je přezkoumání vývojového procesu realizovaného dodavatelem a také to, že služby dodavatele splňují právní požadavky a požadavky stanovené koncernem Volkswagen. Pokud je výsledek TRS nevyhovující, může dodavatel být eskalován.

Softwarový assessment (SWA) je založen na odborném hodnocení dosaženého stupně zralosti procesu vývoje softwaru. Hodnocení se využívá k posouzení schopnosti a výkonnosti dodavatele zavádění smluvně podložených požadavků na proces a produkt. Pro Program kritických dodavatelů je stěžejní hodnocení dodavatele jako B (podmínečně kvalitativně způsobilý) a C (není způsobilý), jelikož je to důvod pro zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů.

Procesní audit je hodnocení kvalitativního výkonu dodavatele v sérii. Pokud je výsledek procesního auditu hodnocení C, znamená to nedostatečný kvalitativní výkon dodavatele a je to také důvod pro zařazení dodavatele.

Nedostatečný kvalitativní výkon dodavatele v projektu nebo v sérii – pokud dodavatel neplní požadavky vyplývající z Nominační dohody (ovlivnění kvality

dodávaných dílů, nevyhovující zkoušky, zpoždění dodávek, nedodání požadovaného množství dílů), mohou to být důvody pro zařazení dodavatele.

V případě **závažných problémů** nebo **porušení planých dohod** dodavatelem může kompetentní útvar koncernové kvality rozhodnout o zařazení dodavatele rovnou do levelu 3 (C).

5.2 Postup zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů

Program kritických dodavatelů určuje postup odstranění zjištěných kvalitativních i kvantitativních problémů u nových dílů ve fázi projektu a sériových dílů v rámci sériové výroby.

Celý proces eskalace lze shrnout do několika konkrétních fází. Prvotní fází je rozpoznání neboli identifikace kvalitativního problému. Následně musí být provedena dodavatelem podrobná analýza zjištěného problému. Cílem je zejména zjištění příčiny vzniku problému. Na základě této podrobné analýzy, budou dodavatelem představena v rámci jednání nápravná opatření uvedená ve zlepšovacím programu včetně časového horizontu vedoucí k odstranění vzniklého problému. Nápravná opatření budou implementována na základě jednání s příslušnými útvary společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde musí být odsouhlasena. Následně je ze strany společnosti ŠKODA AUTO a.s. sledováno plnění obsahu uvedeného ve zlepšovacím programu a také ověřování účinnosti přijatých opatření. Další postup v rámci Programu kritických dodavatelů bude předmětem jednání mezi zástupci zainteresovaných oddělení a dodavatelem.

Postup zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů lze shrnout celkem do následujících pěti fází (interní dokumenty společnosti ŠKODA AUTO a.s., 2021):

1. identifikace problému,
2. provedení analýzy,
3. svolání jednání,
4. odsouhlasení zlepšovacího programu,
5. sledování plnění zlepšovacího programu a účinnosti nasazených opatření.

5.3 Jednotlivé kategorie hodnocení

Program kritických dodavatelů obsahuje celkem čtyři kategorie hodnocení. Jednotlivé kategorie se nazývají Levely. Rozlišují se celkem čtyři kategorie hodnocení – Level 0, Level 1, Level 2 a Level 3.

Tab. 1 Kategorizace hodnocení dodavatelů

Level	Kritický dodavatel
Level 0	Dodavatel má problémy
Level 1	Dodavatel není úspěšný při řešení problému
Level 2	Dodavatel potřebuje cizí pomoc
Level 3 (C)	Nelze nominovat dodavatele pro nové projekty koncernu VOLKSWAGEN AG.

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních dokumentů ŠA, 2021)

Level 0

Proces eskalace začíná zpravidla od Levelu 0. Dodavatel je zařazen do Levelu 0, v rámci Programu kritických dodavatelů, na základě neplnění kvalitativních požadavků společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Důvodem zařazení dodavatele do Levelu 0 může být například: uzavření vzorkování se známkou NOTE 6 – neuvolněno pro dodávky do série / předsérie. Hodnocení NOTE 6 může být z různých důvodů, například nevyhovující laboratorní / materiálové zkoušky, nevyhovující rozměry nebo zástavba dílů do vozu. Dalším důvodem může být i reklamace dodávaných dílů z linky u zákazníka nebo reklamace z nultého kilometru. V rámci reklamací rozlišujeme zařazení nOK dílů do: HSF - reklamace na nakupovaném díle v odběratelském závodě, a ppm neboli podíl reklamovaného množství a dodaného množství znásobené milionem (Parts Per Milion). Dalším důvodem eskalace do levelu 0 může být audit vozu, reklamace ze zákaznické sítě, nebo neplnění cílových dohod uzavřených s dodavatelem v rámci udělení zakázky. V případě dodavatele ve fázi předsérie se může jednat zejména o neplnění Kvalifikačního programu nové díly Integral (QPNI) nebo o neplnění požadavků prověřovaných v rámci projektové analýzy (PAN). Management dodavatele musí být o kvalitativních problémech písemně informován. Současně je požadováno od dodavatele rychlé a účinné odstranění problému včetně stanovených termínů.

Dodavatel má, jak už zde bylo uvedeno, povinnost realizovat zlepšovací program, který povede k odstranění problémů. V případě, že problémy nebudou vyřešeny v dohodnutém termínu, bude dodavatel dále eskalován do Levelu 1. Další postup bude případně předmětem jednání zástupců společnosti ŠKODA AUTO a.s. s dodavatelem.

Level 1

Zařazení do Levelu 1, tedy proces eskalace do Levelu 1, znamená, že dosavadní realizovaná opatření dodavatelem nevedla k úspěšnému odstranění problému na nakupovaném díle. Dodavatel stanoví nápravná opatření, která by měla směřovat k odstranění kvalitativního problému u dodavatele. Současně jsou stanoveny konkrétní dílčí aktivity v rámci nápravných opatření. V rámci jednání Programu kritických dodavatelů se odsouhlasí, jak nápravná opatření, tak termín jejich nasazení. Dodavatel musí být písemnou formou i informován o obsahu nápravných opatření. Dodavatel musí následně termín realizace nápravných opatření písemně potvrdit. Pokud dodavatel nerealizuje v dostatečném rozsahu nápravná opatření či zavedená opatření nejsou účinná, kompetentní útvar společnosti ŠKODA AUTO a.s. rozhodne o eskalaci dodavatele do Levelu 2. Případně bude rozhodnuto o setrvání dodavatele v Levelu 1. Pokud bude prokázáno kvalitativní zlepšení dodavatele, může být tento dodavatel následně deeskalován do Levelu 0.

Level 2

Eskalace do Levelu 2 nastává tehdy, pokud dosavadní realizovaná nápravná opatření nevedla k vyřešení problémů a současně dodavatel není schopen dlouhodobě svépomocí vyřešit vzniklé problémy. Potřebuje cizí pomoc, aby mohl vyřešit vzniklé problémy. Znamená to využití služeb specializované společnosti, která se zaměřuje na danou problematiku. Dodavatel již není schopen dodávat díly v kvalitě požadované zákazníkem. Před zařazením dodavatele do Levelu 2 se musí uskutečnit rozhovor o kvalitativním problému s dodavatelem. Dodavatel musí být vyrozuměn, že v případě nerealizování účinných nápravných opatření v dohodnutém termínu, bude kvalitativní problém řešen na úrovni koncernu VOLKSWAGEN AG. Dodavatel je tak účasten jednání koncernové kvality (TOP-Q). V rámci jednání bude stanoven další postup při řešení vzniklých problémů. Současně je také v kompetenci koncernové kvality rozhodnutí o případné eskalaci dodavatele do Levelu 3 (C).

Level 3 (C)

Eskalace do Levelu 3 se provádí v případě, že nápravná opatření v rámci Levelu 2 nebyla účinná a tedy kvalitativní problém nebyl doposud dodavatelem odstraněn. Požadavek ohledně cizí pomoci, na základě zařazení do Levelu 2, nebyl dodavatelem v dostatečné míře akceptován, a proto byl zařazen do Levelu 3. Celý proces probíhá na základě koncernového rozhovoru o kvalitě (TOP-Q) za přítomnosti příslušných útvarů koncernu i společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Dodavatel zůstává zařazen v Levelu 3 až do doby, než bude prokazatelně kvalitativní problém odstraněn. Na koncernové úrovni může být dodavatel hodnocen kvalitativním hodnocením C. Důvodem je zejména dlouhodobý negativní kvalitativní výkon v rámci Programu kritických dodavatelů. Zároveň je dodavatel vyloučen z nákupního procesu, nemůže být tedy nominován pro novou zakázku. Kvalitativní zlepšení musí být ověřeno prostřednictvím zákaznického auditu. Pokud je dodavatel zařazen minimálně do hodnocení B 85 %, může být deeskalován z Levelu 3 do Levelu 2. Tuto deeskalaci může provést pouze vedení koncernové kvality.

5.4 Proces deeskalace

V případě, že kvalitativní problém byl odstraněn a zároveň byla potvrzena stabilita kvalitativního výkonu dodavatele, dochází k procesu deeskalace dodavatele z Programu kritických dodavatelů. Znamená to tedy vyřazení dodavatele z příslušného Levelu v závislosti na tom, v jakém Levelu se daný dodavatel aktuálně nachází. V tomto případě je dodavatel stále ponechán v Programu kritických dodavatelů. Proces deeskalace může pro dodavatele znamenat i úplné vyřazení z Programu kritických dodavatelů, pokud se dodavatel nacházel v Levelu 0, a byla u něj prokázána funkční opatření.

5.5 Dokumentace Programu kritických dodavatelů

Stav eskalace se zaznamenává do příslušného interního dokumentu společnosti ŠKODA AUTO a.s., který se nazývá eskalační list kritického dodavatele. V tomto formuláři je uveden název dodavatele, výrobní místo, problémový díl a zároveň jsou zde uvedeny důvody eskalace (TOP problémy) či deeskalace a termín kontroly nápravných opatření. O zařazení do Programu kritických dodavatelů, o jeho setrvání či o jeho vyřazení z Programu kritických dodavatelů, je dodavatel písemně

informován. Eskalační list je elektronicky evidován v koncernovém systému kvality. Zároveň je fyzicky archivován na příslušném oddělení. Tímto způsobem jsou uchovávány všechny eskalační listy v rámci Programu kritických dodavatelů.

6 Příklad aplikace Programu kritických dodavatelů

Fungování Programu kritických dodavatelů bude představeno na dvou příkladech dodavatelů s různým stupněm kvalitativního i kvantitativního problému. Dodavatelé ALFA a BETA neplní kvalitativní požadavky společnosti ŠKODA AUTO a.s. potažmo koncernu VOLKSWAGEN AG.

Z důvodu citlivosti údajů nebude v rámci této kapitoly uveden žádný konkrétní nakupovaný díl a ani konkrétní název dodavatele.

Metodika zpracování

Data použitá v této kapitole byla získána na základě výzkumné metody pozorování. Výzkum proběhl na základě vizuálního pozorování. Byla systematicky sledována a podrobně zaznamenávána organizovaná činnost kompetentních pracovníků společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Doplnkovým pozorovacím systémem byl informační systém společnosti, ve kterém je sledován vývoj všech dodavatelů, kteří jsou zařazeni v Programu kritických dodavatelů. Pozorovanou kategorií tedy bylo sledování dvou různých dodavatelů s různým stupněm problému z dlouhodobého hlediska. Pozorování bylo strukturované - bylo sledováno naplňování zákaznických požadavků ze strany dodavatele, tedy chování dodavatele.

Osobně byl, na základě přímého pozorování, sledován průběh činností během eskalačních jednání s kritickými dodavateli. Jednání s dodavateli probíhá na základě předem známé agendy. Agenda není jednotná pro všechny dodavatele, kteří jsou zařazeni v Programu kritických dodavatelů. Záleží na konkrétním dodavateli a jeho zařazení v konkrétním Levelu, jeho kvalitativním problému a na výsledku zákaznických aktivit u dodavatele. Tyto faktory dohromady utváří společně konkrétní podobu agendy jednání s jednotlivými dodavateli.

Průběh jednání byl důkladně zaznamenán písemnou či elektronickou formou. Bylo zde částečně použito i nepřímé pozorování, jelikož byly využity i záznamy z jednání s dodavateli v rámci informačního systému společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Zjištěná data byla následně využita při dalším zpracování a současně byla východiskem pro návrhy týkající se zefektivnění Programu kritických dodavatelů během jeho dalšího fungování ve společnosti ŠKODA AUTO a.s..

Příklad dodavatele ALFA

Dodavatel ALFA již několik let stabilně dodává díly do koncernu VOLKSWAGEN AG, nebyl eskalován v Programu kritických dodavatelů a byl hodnocen zákaznickým auditem s výsledkem A, tedy kvalitativně způsobilý. Dodavatel tedy splňuje požadavky zákazníka. Jedná se o dodavatele, který dodává díly v rámci sériové výroby do společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro více projektů. U dodavatele se objevily na počátku roku 2019 kvalitativní problémy u jednoho z projektů a tím byl ovlivněn celkový kvalitativní výkon dodavatele.

Zařazení dodavatele do Levelu 0

Dodavatel byl zařazen v lednu 2019, do Levelu 0, v rámci Programu kritických dodavatelů. Důvodem byly vyskytující se problémy na nultém kilometru. Došlo zde vinou dodavatele k pomíchání materiálu, který se využívá při výrobě dodávaných dílů do společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Způsob rozdělení NoK dílů byl shledán zákazníkem jako nevyhovující, nebyly tak splněny zákaznické požadavky. Současně byl nevhodně nastaven způsob kontroly dodávaných dílů do společnosti ŠKODA AUTO a.s. ze strany dodavatele.

Zařazení dodavatele do Levelu 1

Dodavatel prokazatelně nezvládal přípravu na řízení projektu v roce 2019 a jeho průběh dle požadavků zákazníka. Nebyly tedy splněny podmínky a požadavky odsouhlasené se zákazníkem. Dne 28.2. 2019 byl proveden Vorcheck výrobního místa s výsledkem nevyhovující tedy červená. Tato přejímka byla provedena ve výrobním místě dodavatele. Cílem je zajištění procesu a kvality vyrobených dílů pro předsériovou výrobu. Na základě tohoto výsledku byl dodavatel eskalován 8. 3. 2019 do Programu kritických dodavatelů do Levelu 1. Deeskalační kritéria byla definována na základě splnění nápravných opatření k výsledku provedeného Vor-checku. Dodavatel vypracoval tedy nápravná opatření i s termínem jejich plánovaného splnění. Současně byla naplánována opakující se aktivita u dodavatele k ověření, zda nápravná opatření vedla k odstranění zjištěných projektových kvalitativních problémů. Do eskalačního listu byly zaneseny zjištěné TOP problémy plynoucí z výsledku Vor-checku. Kontrolní termín ověření odsouhlasených nápravných opatření byl stanoven na 6. 4. 2019. V dubnu 2019 se uskutečnil opakovaný zákaznický Vor-check v dohodnutém termínu u dodavatele a

opět s výsledkem červená tedy nevyhovující. Znamená to tedy, že dodavatel nedostatečně zapracoval nápravná opatření stanovená na základě předchozího Vor-checku a uvedená v eskalačním listu. Důvodem opětovného hodnocení dodavatele jako nevyhovující bylo neplnění definovaného plánu opatření na procesu i produktu a vzorkování dílů za NOTE 6 - tedy nesplnění požadavků ze strany dodavatele na kvalitu dodávaných dílů. Později v dubnu 2019 byla u dodavatele provedena přejímka dvoudenní produkce s výsledkem červená. Nebylo možné opakovat již potřetí Vor-check, jelikož bylo nutné zohlednit aktuální fázi projektu, ve které se nachází. Tato přejímka dvoudenní produkce se provádí u dodavatele z důvodu zamezení kvalitativních a kapacitních problémů u nových dílů v rámci nulté série, která musí být provedena již za sériových podmínek, tak aby byl zajištěn zdárný výrobní proces po zahájení sériové výroby.

Zařazení dodavatele do Levelu 2

Dne 28.5. 2019 byla u dodavatele provedena technická revize (TRL) z důvodu kvalitativních problémů na dodávaném díle po zahájení sériové výroby. Technická revize je nástroj, prostřednictvím kterého se zajišťuje kvalita nakupovaných dílů v rámci strategie kvality celého koncernu VOLKSWAGEN AG. Dodavatel je informován zákazníkem o této aktivitě den předem. Výsledkem technické revize na základě semaforové systematiky byla červená. Dodavatel tedy účinně nezpracoval nápravná opatření, z výsledku opakovaného Vor-checku i dvoudenní produkce vykonané předtím u dodavatele. Dodavatel byl proto pozván na jednání 14.6. 2019 ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. s příslušnými útvary řízení kvality. Výsledkem jednání byla eskalace dodavatele do Levelu 2 v rámci Programu kritických dodavatelů. Dodavatel byl tedy k datu 14.6. 2019 eskalován do Levelu 2. Opět byla stanovena nápravná opatření k odstranění problému i kontrolní termín k ověření nápravy. V srpnu proběhl u dodavatele interní výkonnostní test s výsledkem nevyhovující - červená. Tento dokument byl dodavatelem nahrán do systému společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro sledování projektu mezi dodavatelem a zákazníkem. Z tohoto důvodu bylo prodlouženo dne 18.10. 2019 setrvání dodavatele v Levelu 2. V prosinci byl vzhledem k závažným projektovým a sériovým problémům proveden zákaznický procesní a výrobní audit s výsledkem C 79 %. Znamená to tedy, že dodavatel neplní požadavky zákazníka na proces a na produkt. Kvalitativní požadavky společnosti ŠKODA AUTO a.s. tedy nebyly naplněny. Na

základě výsledku auditu a opakovaného neplnění zákaznických požadavků, byl management dodavatele pozván na základě požadavku oddělení Řízení kvality ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na TOP-Q rozhovor v koncernu VOLKSWAGEN AG. TOP-Q rozhovor je nejvyšší eskalační jednání v koncernu Volkswagen, v rámci kterého může být dodavatel zařazen do Levelu 3 (C). Pouze na základě nejvyššího eskalačního jednání může být dodavatel zařazen do Levelu 3 (C).

Zařazení dodavatele do Levelu 3

Na základě neplnění zákaznických požadavků a neplnění termínů opatření byl dodavatel na základě rozhodnutí TOP-Q rozhovoru dne 21.2.2020 eskalován do Levelu 3 (C). Po dobu zařazení dodavatele v Levelu 3 (C) nemůže být tento dodavatel nominován pro nové projekty ve všech značkách koncernu VOLKSWAGEN AG.

V rámci TOP-Q meetingu byla definovaná následující deeskalační kritéria pro vyřazení dodavatele z Levelu 3 (C):

- zákaznický výkonnostní test s výsledkem A – zelená,
- nejprve dosažení hodnocení vzorkování dílů za NOTE 3, poté i za NOTE 1,
- cílová dohoda - snížení reklamací na nultém kilometru,
- dosažení zákaznického auditu s výsledkem alespoň B 85 %.

Další postup u dodavatele

V průběhu roku 2020 byly prováděny pravidelné kontrolní meetingy jeden krát za kvartál na úrovni TOP-Q jednání v koncernu VOLKSWAGEN AG. Bylo sledováno plnění deeskalačních kritérií ze strany dodavatele ve ŠKODA AUTO a.s., i v ostatních značkách i závodech koncernu.

Byly naplánovány aktivity ve výrobním místě dodavatele vycházející ze stanovených deeskalačních kritérií. V květnu 2020 bylo dosaženo vzorkování dílů s hodnocením NOTE 3. V srpnu téhož roku bylo dosaženo i vzorkování dílů za NOTE 1. Tímto byly splněny požadavky zákazníka na uvolnění dílů.

Na základě opakovaného TOP-Q meetingu byl dodavatel deeskalován v lednu 2021 do Levelu 2 v rámci Programu kritických dodavatelů. Důvodem bylo potvrzené zlepšení kvalitativního výkonu v oblasti HSF na hodnotu 14 a ppm na hodnotu 72.

Dalším důvodem byl dosažení požadovaného výsledku zákaznického výkonostního testu u dodavatele a dosažení stabilního výsledku zákaznického auditu s výsledkem B 85 %.

Příklad dodavatele BETA

Dodavatel BETA byl vybrán v rámci nákupního procesu jako dodavatel dílu pro nový projekt. U tohoto dodavatele se vyskytly určité nedostatky v oblasti požadovaného kvalitativního výkonu ve fázi projektu.

Zařazení dodavatele do Levelu 0

Dodavatel byl proto zařazen, tedy eskalován, dne 2.6. 2020 do Programu kritických dodavatelů do Levelu 0. Důvodem bylo neplnění požadavků zákazníka v oblasti projektu při zajištění stupně zralosti – tedy již během přípravy na zajištění sériové výroby dodávaného dílu. Dalším důvodem eskalace byl nevyhovující výsledek (červená) projektové analýzy, kterou vykonal zákazník u dodavatele. Současně byla zaznamenána nedostačující komunikace ze strany dodavatele směrem k zákazníkovi. Zákazníkem byla dodavateli uložena povinnost zapracovat stanovená nápravná opatření, která povedou k odstranění definovaných problémů, které byly zjištěny v rámci projektové analýzy. Současně byl stanoven termín jejich kontroly – tedy byla naplánovaná další aktivita u dodavatele.

Zařazení dodavatele do Levelu 1

Dodavatel byl pozván na jednání do ŠKODA AUTO a.s., kde bylo zjištěno, na základě prezentování aktuální situace, že dodavatel byl nepřipraven v rámci přípravy na zajištění sériové výroby. Vzhledem k této skutečnosti mu bylo uděleno kvalitativní hodnocení – červená. U dodavatele byla také vykonána opakovaná projektová analýza. Ta měla za cíl zjistit, zda byla dodavatelem přijata opatření vedoucí k odstranění problémů zjištěných v rámci předchozí analýzy. Výsledkem této analýzy je opět červená - nevyhovující. Výsledek projektové analýzy znamená, že dodavatel nesplnil požadavky zákazníka vyplývající z nápravných opatření, která byla odsouhlasena se zákazníkem v rámci předchozí aktivity. Komunikace ze strany dodavatele směrem k zákazníkovi je opět nedostatečná. Z těchto mnoha důvodů byl dodavatel 12.6. 2020 eskalován do Levelu 1. Dodavatel tedy nebyl schopen zjištěné problémy v dohodnutém termínu vyřešit. Opět byla stanovena nápravná

opatření, která vychází z výsledku opakované projektové analýzy. Jelikož dodavatel zmíněná nápravná opatření dostatečně nezpracoval, jak bylo zjištěno během jednání s dodavatelem, bylo jeho setrvání z rozhodnutí ŠKODA AUTO a.s. v Levelu 1 prodlouženo dne 21.8. 2020. Z důvodu stálé nepřipravenosti dodavatele v oblasti přípravy výroby, neúspěšného řešení ze strany managementu dodavatele a nedodržování stanovených termínů, bylo setrvání dodavatele v Levelu 1 několikrát prodlouženo, naposledy 10.11.2020.

Zařazení dodavatele do Levelu 2

Dodavatel a jeho činnost v rámci Levelu 1, byla sledována kompetentními pracovníky společnosti ŠKODA AUTO a.s. Současně byl dodavatel pozván na eskalační jednání s pracovníky společnosti ŠKODA AUTO a.s.. V rámci jednání bylo zjištěno, že dodavatel není schopen plnit termíny nápravných opatření a to opakovaně. Byl zjištěn jen velmi slabý progres v oblasti realizace stanovených nápravných opatření. Proto byl dodavatel dne 8.12. 2020 eskalován do Levelu 2, jelikož dodavatel sám již není schopen vzniklý problém vyřešit. Dodavatel není zároveň stále připraven v rámci přípravy na zajištění sériové výroby. Je zde riziko, že v průběhu sériové výroby se vyskytnou určité kvalitativní problémy. Dodavatel proto musí v takové situaci rychle reagovat a přijmout odpovídající opatření. Jedná se o dlouhodobý problém u dodavatele. Byl zároveň stanoven opakovaný termín kontroly nápravných opatření. Současně byl dodavatel týdně sledován při realizaci nápravných opatření. Byl zároveň stanoven i nový termín projektové analýzy a dalších aktivit ve výrobním místě dodavatele. Tento termín, opakující se aktivity u dodavatele, se uskutečnil v listopadu. Další aktivity poté již na začátku roku 2021.

Vyřazení dodavatele z Levelu 2

V listopadu se konala v termínu opakovaná projektová analýza s cílem ověřit zapracování nápravných opatření. Výsledek byl B – tedy žlutá. Dodavatel byl následně pozván na jednání se zákazníkem. Důvodem bylo přehodnocení zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů. Dodavatel byl s ohledem na výsledek opakující se projektové analýzy a výsledku jednání následně deeskalován dne 11.1. 2021 do Levelu 1 z Levelu 2, jelikož byl prokázán progres dodavatele a zároveň byl potvrzen stabilní kvalitativní výkon a zlepšení situace. Současně byla

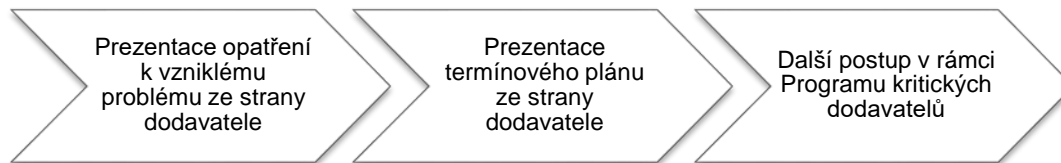
stanovena nápravná opatření v rámci zlepšovacího programu, která by měla vést k odstranění stále se vyskytujících problémů v určitých oblastech. Dodavatel zaslal zákazníkovi interní přejímku dvoudenní produkci hodnocenou jako nevyhovující – červená. Z tohoto důvodu bylo již několikrát prodlouženo jeho setrvání v Levelu 1 a to naposledy dne 9.4. 2021.

7 Návrhy na zefektivnění Programu kritických dodavatelů

Návrhy na zefektivnění Programu kritických dodavatelů vychází z podrobně provedené analýzy a následné aplikace Programu kritických dodavatelů na příkladu dodavatelů s různým stupněm problému výzkumnou metodou - pozorováním. Tato doporučení by mohla napomoci k zefektivnění Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Program kritických dodavatelů je strategicky významný nástroj při řízení kvality, který definuje postup v případě kvalitativních i kvantitativních problémů u dodavatelů. Současně je přehledně sledován proces eskalace i deeskalace a příčiny. V případě eskalace i následně přijatá nápravná opatření, která povedou k odstranění vzniklých problémů. Toto je kritérium pro kvalifikaci produktu pro nové i stávající projekty v rámci sériové výroby.

Dodavatelé jsou zváni na eskalační jednání se zástupci společnosti ŠKODA AUTO a.s. v nepravidelných intervalech, v závislosti na stupni aktuálního kvalitativního problému u dodavatele a také z rozhodnutí oddělení Řízení kvality. V rámci zefektivnění tedy navrhuji implementovat pravidelné jednání s dodavateli, kteří jsou zařazeni v Programu kritických dodavatelů v různých Levelech. Jednání by se měla konat na bázi meetingů s dodavateli optimálně s ohledem na zařazení konkrétního dodavatele v určitém Levelu. V případě zařazení dodavatele v Levelu 3 (C) navrhuji kontrolu realizace nápravných opatření u dodavatele každý týden tj. jedenkrát za 7 dní s ohledem na závažnost problému. Tato jednání v rámci Programu kritických dodavatelů by měla probíhat výhradně v on-line prostředí, jelikož situace kolem covid-19 ukázala, že je to adekvátní způsob komunikace napříč společnostmi a zároveň je velmi efektivní z hlediska časové úspory. Na základě pravidelných meetingů s dodavateli by bylo možné efektivněji z časového hlediska řešit vzniklé kvalitativní problémy ze strany dodavatele a současně průběžně usměrňovat a koordinovat dodavatele při odstraňování vzniklých problémů, tedy při realizaci nápravných opatření.



Obr. 2 Agenda jednání s dodavateli v případě vzniku problému (Zdroj: interní dokumenty ŠA)

V oblasti četnosti komunikace s dodavateli tedy spatřuji hlavní potenciál pro zefektivnění Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhuji tedy následující četnost jednání s ohledem na zařazení dodavatele v konkrétním Levelu i dobu v něm strávenou z pohledu dodavatele.

Tab. 2 Navrhovaná četnost jednání s dodavateli

Zařazení dodavatele	Četnost jednání
Level 0	30 dní
Level 1	20 dní
Level 2	14 dní
Level 3 (C)	7 dní

Současně také navrhuji dodavatelům zařazeným v Programu kritických dodavatelů zasílat elektronickou formou, nejlépe e-mailem, informaci ohledně blížíícího se termínu představení přijatých nápravných opatření společnosti ŠKODA AUTO a.s., včetně závažných důsledků, pokud opatření nebudou představena v odsouhlaseném závazném termínu zákazníkovi a to optimálně nejpozději dva pracovní dny před termínem. Tyto e-maily by byly automaticky generovány informačním systémem, který obsahuje podrobnosti o jednotlivých dodavatelech zařazených v Programu kritických dodavatelů. V současné době je tato činnost delegována na pracovníky příslušných oddělení, tedy významnou roli zde hraje lidský faktor. Proto tedy navrhuji nastavit automatické rozesílání upozornění,

formou e-mailu jednotlivým dodavatelům v Programu kritických dodavatelů. Program kritických dodavatelů funguje již od počátku v on-line prostředí.

Pokud by mnou navržená opatření a doporučení byla aplikována v rámci Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., mohla by se výrazně zkrátit doba setrvání dodavatelů v jednotlivých Levelch. Důvodem by bylo především dosažení stabilního kvalitativního výkonu a celkového zlepšení dodavatele v kratším časovém úseku. Předpokladem je, že by dodavatelé v případě častější komunikace se zákazníkem, mohli být celkově úspěšnější při nápravě vzniklých kvalitativních i kvantitativních problémů. To by mělo poté případně za pozitivní následek i snížení celkového počtu dodavatelů eskalovaných v Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s a současně k celkovému zefektivnění Programu kritických dodavatelů v rámci dalšího fungování ve společnosti ŠKODA AUTO a.s..

Závěr

Tato práce si kladla za cíl provést podrobnou analýzu Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a na základě této analýzy navrhnout opatření a doporučení k zefektivnění Programu kritických dodavatelů. Nejprve byly objasněny důvody pro zařazení dodavatele do Programu, jednotlivé fáze procesu eskalace dodavatele do Programu kritických dodavatelů i přehled jednotlivých kategorií hodnocení dodavatelů v rámci Programu kritických dodavatelů. Byly také představeny požadavky společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro vyřazení dodavatele z Programu kritických dodavatelů.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že efektivita Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je již v současné době na vysoké úrovni. Program kritických dodavatelů již několik let stabilně funguje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Na základě zjištěných dat bylo prokázáno, že Program kritických dodavatelů je systematický a má jasně nastavená pravidla a požadavky, které jsou kladeny na dodavatele nacházející se v Programu kritických dodavatelů. Současně bylo zjištěno, že jsou zavedeny určité standartní procesy, na základě kterých Program kritických dodavatelů dlouhodobě funguje. Tyto výše uvedené skutečnosti lze označit za silnou stránku Programu kritických dodavatelů.

Dodavatel, který neplní kvalitativní požadavky společnosti ŠKODA AUTO a.s. i koncernu VOLKSWAGEN AG, je neprodleně eskalován v rámci Programu kritických dodavatelů. V Programu kritických dodavatelů setrvá do doby, než bude kvalitativní problém dodavatelem odstraněn a zároveň do doby než bude prokazatelně dosaženo stabilního kvalitativního výkonu ze strany dodavatele. V případě, že dodavatel neplní kvalitativní požadavky dlouhodobě, je tento dodavatel automaticky vyloučen z nákupního procesu v rámci nové zakázky.

Návrhy a doporučení pro zefektivnění Programu kritických dodavatelů, během jeho dalšího fungování ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., vycházely z podrobné analýzy Programu kritických dodavatelů a následného příkladu jeho aplikace na dodavatele s různým stupněm problému. Četnější komunikace s kritickými dodavateli na základě pravidelně organizovaných jednání je nejzásadnější opatření, které bylo představeno v rámci kapitoly, týkající se zefektivnění Programu během jeho dalšího fungování ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Seznam literatury

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

FILIP, Ludvík. Efektivní řízení kvality [online]. Pointa Publishing, 2019. ISBN 978-80-907-5308-2. [cit. 2021-04-27]. Dostupné z:

<https://www.kosmas.cz/knihy/269080/efektivni-rizeni-kvality/>

FILIP, Ludvík a Jiří Šebestík. (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality [online]. TZ-one, 2017. ISBN 978-80-7539-049-3. [cit. 2021-4-27]. Dostupné z:

<https://www.kosmas.cz/knihy/231238/ne-kvalita-aneb-pravdivy-pribeh-kvality/>

HNÁTEK, Jan a kol. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001: 2016: *Systémy managementu kvality – požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 9788002026426.

KOVÁŘOVÁ, Ivana. *Výběr a hodnocení dodavatelů*. Mladá Boleslav: Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická Mladá Boleslav. Vedoucí práce: Ing. Simona Bočková.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-071-6.

NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL. *Systémy managementu jakosti I*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2586-1.

NENADÁL Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 878-80-7261-426-0.

VEBER, Jaromír a kol.. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz.vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

Interní dokumenty společnosti ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA Storyboard [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [2021-27-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [2021-27-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Agenda jednání s dodavateli v případě vzniku problému 40

Seznam tabulek

Tab. 1 Kategorizace hodnocení dodavatelů 28

Tab. 2 Navrhovaná četnost jednání s dodavateli..... 40

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ivana Kovářová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Program kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, PhD.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na Program kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Cílem je provést analýzu a popis Programu kritických dodavatelů a jeho aplikaci na dodavatele s různým stupněm problému. Práce vysvětluje podstatu dodavatelsko-odběratelských vztahů v oblasti managementu kvality. Podrobně je popsán proces zařazení dodavatele do Programu kritických dodavatelů, práce s dodavatelem a požadavky na vyřazení dodavatele z Programu kritických dodavatelů. Na základě zjištěných dat jsou představeny návrhy a doporučení, která povedou k zefektivnění Programu kritických dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	kritický dodavatel, kvalita, eskalace, deeskalace, Level, kvalitativní výkon, hodnocení dodavatelů		

ANNOTATION

AUTHOR	Ivana Kovářová		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Critical supplier program in the company ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, PhD.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	47		
NUMBER OF PICTURES			
	1		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY			
	<p>This bachelor thesis focuses on the Critical supplier program in the company ŠKODA AUTO a.s.. The aim is to analyze and describe the Critical supplier program and its application onto suppliers with various degrees of problems. The thesis explains the essence of supplier-customer relationships in the field of the quality management. The process of including a supplier into the Critical supplier program, working with the supplier and requirements for excluding the supplier from the Critical supplier program are described in detail. Based on the obtained data, proposals and recommendations are presented, which will lead to make the Critical supplier program at ŠKODA AUTO a.s. more efficient.</p>		
KEY WORDS			
	critical supplier, quality, escalation, deescalation, Level, quality assesment, evaluation of suppliers		