

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Jan Preget

MANAGEMENT KVALITY V PODNIKU LEVIOR S.R.O.

Quality Management in Levior s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ekaterina Chytilová, Ph.D.

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Přerově 26. 3. 2019

Jan Preget

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí Ekaterině Chytilové Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

OBSAH

Úvod.....	9
Teoretická část	10
1 Logistika	10
1.1 Definice logistiky	10
1.2 Vývoj logistiky	11
1.3 Význam logistiky.....	12
2 Logistika opatřování.....	13
2.1 Logistika nákupu	13
2.1.1 Nákupy velkoobchodů	13
2.1.2 Nákupy maloobchodů	14
2.2 Řízení zásob	14
3 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	16
3.1 Supply Chain Management.....	16
3.2 Management opatřování.....	17
3.3 Opatření pro větší výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů	17
3.3.1 Strategie pro zlepšování SRM	18
4 Management kvality	20
4.1 Kvalita.....	20
4.2 Historie managementu kvality.....	20
4.3 Řízení kvality	22
5 Koncepce řízení kvality	23
5.1 ISO Normy	23
5.1.1 Normy ISO 9000.....	23
5.2 TQM (Total Quality Management)	25

5.3	Six Sigma	27
5.3.1	Demingův cyklus trvalého zlepšování	27
5.3.2	Metoda DMADV	28
5.3.3	Metoda DMAIC	29
6	Management kvality v Číně	29
6.1	Historie TQM v Číně	30
6.2	Kvalita čínských výrobků	31
6.3	Cesty ke zlepšení kvality čínských výrobků	32
6.4	Kontrola kvality v Číně	33
	Metodická část	35
7	Metodika	35
7.1	Cíl práce	35
7.2	Zdroje dat	35
7.3	Metody zpracování bakalářské práce	35
7.4	Metody sběru dat	37
	Praktická část	39
8	Informace o společnosti Levior s. r. o.	39
9	Logistika společnosti	41
9.1	Využívané druhy dopravy	41
9.2	Logistika nákupu	41
9.3	Skladová logistika společnosti	42
9.4	Logistika distribuce	43
10	Management kvality společnosti	44
10.1	Kontrola kvality u dodavatelů	44
10.1.1	V centrálních skladech	44
10.1.2	U velkých dodavatelů	45
10.1.3	Report z kontroly kvality	46

10.2	Kontrola kvality při přijetí zboží	48
10.3	Kontrola zboží při prodeji	49
10.4	Reklamace zboží	50
10.5	Odpovědi rozhovoru	50
11	Vyhodnocení	52
11.1	Vedení evidence kontrol	53
11.2	Četnost kontrol kvality	53
11.2.1	Náklady spojené s nekvalitním zbožím	54
11.2.2	Náklady na kontrolu kvality	56
11.2.3	Návrh četnosti kontrol kvality	56
	Závěr	58
	Anotace	59
	Přehled použité literatury	61
	Elektronické zdroje	63
	Seznam obrázků	64
	Seznam tabulek	65

Úvod

V dnešním světě plném nepřeborného množství různého spotřebního zboží se stává samozřejmostí požadavek zákazníků na bezchybnou kvalitu těchto výrobků. Požadavky zákazníků na kvalitu tohoto zboží se navíc za poslední léta rapidně mění, a proto musí společnosti neustále kvalitu monitorovat a kontrolovat ji u svých dodavatelů, nebo ve vlastní výrobě, aby mohly svým zákazníkům vyjít vstříc a obstát v konkurenčním boji se svými konkurenty. Samotnou kapitolou jsou pak výrobky, které jsou dováženy z Asie, speciálně z Číny. Obecné mínění o tomto zboží není nejlepší, i když se jeho kvalita v posledních letech rapidně zlepšila. V tomto případě padá zodpovědnost na bedra společností, které konkrétní zboží z Číny dováží. Jedním z nástrojů, který by mohl naklonit pomyslný jazýček vah na stranu těchto importérů, by mohla být precizně plánovaná kontrola kvality tohoto zboží.

První kapitoly této bakalářské práce obsahují přehled základních pojmů a výrazů spojených s logistikou a managementem kvality. Cílem této části je pak pomocí teoretických, zejména knižních zdrojů, popsat historický vývoj, současnost a momentální trendy oblastí logistika a management kvality.

Hlavním důvodem, proč je tato práce zpracovávána, je aktuálnost zvoleného tématu a jeho důležitost pro většinu společností, které jsou v každodenním kontaktu s kontrolami kvality. Práce je pak vypracovávána zejména se zaměřením na podniky, které dováží své zboží ze zemí Asie, přesněji na konkrétní společnost Levior s. r. o. Cílem této práce je konečný návrh inovace systému řízení kvality zboží dováženého z Číny ve společnosti Levior s. r. o. Dílčími cíli je popis momentálního stavu logistických procesů v této společnosti a popis a zhodnocení systému managementu kvality vzhledem k dováženému zboží z Číny.

Tato práce může být zdrojem informací nejen pro širokou veřejnost zájmovou se o podobnou problematiku, ale zejména pro již zmíněné podniky, které jsou svým podnikáním zaměřeny na mezinárodní logistiku, či nákup zboží ze zahraničí. Konečná analýza dat a návrh, který na ni navazuje, je již zaměřen na samotnou společnost Levior s. r. o.

Teoretická část

1 Logistika

Slovo logistika pochází z řeckého slova „logos“, což znamená rozum či myšlenka. Samotný pojem logistika se pak údajně vyvinul z francouzských slov „logis“ nebo „loger“, které znamenají zaopatřit nebo úkryt. Tento pojem byl používán zejména ve vojenské logistice, a to v oblasti zásobovacích procesů jednotek a vojenských skladů, což znamená, že se civilní logistika, jak ji momentálně známe, rozvinula z vojenské logistiky, kdy byla v 50. letech 20. století v USA převzata a využívána v civilně-hospodářských procesech. Na rozdíl od vojenské logistiky, která se zaměřovala na pohyb vojenských jednotek a armádou využívaného materiálu, se logistika hospodářská zaměřuje na pohyb a s tím spojené aktivity u produktů hospodářství, tedy například na zboží, suroviny a výrobky.¹

1.1 Definice logistiky

V literárních zdrojích existuje nespočet definic pojmu logistika, vybraní autoři jej popisují následovně:

„Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá systémovým řešením, koordinací a synchronizací a celkovou optimalizací, řešením, koordinací a synchronizací a celkovou optimalizací řetězců hmotných a nehmotných operací, vznikajících jako důsledek dělby práce a spojených s výrobou a s oběhem určité finální produkce. Je zaměřena na uspokojení potřeby zákazníka jako na konečný efekt, kterého se snaží dosáhnout s co největší pružností a hospodárností.“²

„Logistika je souhrnným pojmem pro všechny ekonomické procesy, které určují prostorovou a časovou alokaci zásob reálných statků a sice materiálů a produktů. Funkční obraz logistiky je charakterizován přepravními, skladovacími a překládovými postupy.“³

„Za logistiku se považuje integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“⁴

¹ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 15

² PERNICA, P. *Logistický management*, s. 50

³ STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 27

⁴ SCHULTE, Ch. *Logistika*, s. 13

Z výše uvedených definic logistiky vyplývá, že je logistika podnikový proces, který je založen na toku hmotných statků a statků nehmotných, které s tímto procesem souvisí. V logistice se pak využívají různé operace, díky kterým je tento tok realizován, jimiž jsou například doprava, skladování, meziskladování či balení. Celý tento proces je realizován od prvního dodavatele, přes výrobce až ke konečnému spotřebiteli.

1.2 Vývoj logistiky⁵

Již byl popsán vývoj logistiky z vojenské na hospodářskou, nyní si tedy popíšeme samotný vývoj hospodářské logistiky od prvotního stavu až po její stav, jak ji známe nyní. Moderní hospodářská logistika se začala vyvíjet v období po skončení druhé světové války, kdy ji začali jako první využívat ve Spojených státech amerických. Celý vývoj hospodářské logistiky se rozděluje do pěti etap:

1) První etapa.

První etapa vývoje hospodářské logistiky probíhala v období od roku 1950 do roku 1955 a je pro ni charakteristické začátek využívání logistických procesů, které nebyly ještě vzájemně provázané. Nízké provázání bylo dáno hlavně tím, že se jednalo o prvopočátek využívání těchto procesů po převzetí s vojenské do hospodářské sféry.

2) Druhá etapa.

Druhá etapa vývoje proběhla mezi roky 1955–1970. V tomto období probíhala zejména teoretická příprava logistických procesů, která se zaměřovala zejména na nákup a prodej zboží, nikoliv tedy na jeho samotnou přepravu. V této etapě také vznikla studie o fyzické přepravě materiálu v letecké dopravě, kterou vypracovala Harvardská univerzita v roce 1956.

3) Třetí etapa.

Její průběh je datován v období mezi roky 1970 a 1985. V tomto období se začala úspěšně využívat logistika, a to nejen v USA, ale také v západní Evropě. Logistika se v tomto případě zaměřuje hlavně na fyzickou podstatu přepravovaného zboží (polotovary a suroviny).

⁵ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J.. *Logistika pro manažery*, s. 17

4) Čtvrtá etapa.

Ve čtvrté etapě vývoje hospodářské logistiky, která proběhla v letech 1985-1995 se začal využívat systém integrované logistiky (Computer Integrated logistics). Zefektivnění logistiky přišlo zejména po větším zaměření se jak na fyzické, tak zejména na informační toky, které souvisí s přepravovaným zbožím, a také díky tomu, že se potřeby a přání zákazníka začaly klást na první místo.

5) Pátá etapa.

Zatím poslední etapa probíhá právě nyní, a to od roku 1995, a je spojena zejména s rostoucím pokrokem v rámci informačních technologií a IT. Díky využití informačních technologií lze vytvářet rozsáhlé logistické sítě, do kterých spadá velké množství logistických partnerů. Těmto sítím se říká Supply Chain Net, v současné době proto mluvíme o Supply Chain Managementu.

1.3 Význam logistiky

Logistika je jeden ze základních pilířů tržního hospodářství a hospodářského vývoje, jelikož se v jednotlivých etapách vývoje začaly do logistiky začleňovat marketingová hlediska, čímž logistika podporuje prodej výrobků. Proto bývá logistika nazývána také marketingová logistika, jelikož podporuje samotný prodej konzumního zboží. Již Tomáš Baťa si uvědomoval, že mají jeho výrobky sloužit spotřebiteli a jejich výroba tedy není ukončena samotnou produkcí zboží, ale až následným prodejem těchto produktů cílovému zákazníkovi. Logistické procesy tento krok podporují hlavně z hlediska správné (rychlé) přepravy zboží, jeho následné skladování a distribuce tak, aby bylo vždy ve správný čas na správném místě. Tento proces nelze popsat pouze jako samotnou distribuci zboží z výroby až k zákazníkovi, jelikož obsahuje mnoho mezičlánků. Jde zejména o rychlost a přesnost dodávek, pravidelnost dodávek, ale také o správné umístění skladů a optimalizaci nákladů na tyto činnosti. Správné řízení všech těchto faktorů pak přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.⁶

⁶ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 18

2 Logistika opatřování

Samotný výraz logistika opatřování znamená podnikové opatřování průmyslového a obchodního podniku, a to zejména energií, surovin, komponentů a hotových výrobků. Proces opatřování probíhá od konkrétních dodavatelů podniku do podniku samotného, a to přímo do jeho skladu.⁷

„Úkolem nákupu je průzkum nákupního trhu, otevření a uzavření nákupního jednání, cenová a hodnotová analýza a správa nákupu“⁸

2.1 Logistika nákupu⁹

Momentu, kdy podnik přijímá objednané zboží či materiál ve svém skladu od svého dodavatele předchází složitý proces. Nákup řeší několik strategických a operativních otázek. Záměrně zde chybí otázka: *co nakoupit*, kterou řeší marketing daného podniku. Stehlík a Kapoun uvádějí tyto konkrétní otázky:

- Kde nakoupit?
- Jak objednávat?
- Jak balit a vytvářet manipulační jednotky?
- Jak přepravit, distribuovat?
- Jak řídit pohyb zboží?

Obecně existují dva způsoby organizace nákupu, a to nákupy velkoobchodů a nákupy maloobchodů. Ty se v několika bodech liší.

2.1.1 Nákupy velkoobchodů¹⁰

Jak již název napovídá, velkoobchody nakupují zboží ve velkém od dodavatelů a následně jej rozprodávají do maloobchodních sítí. Stehlík a Kapoun uvádějí tyto požadavky na řízení nákupu velkoobchodů:

- Určení kvality zboží (dohoda dodavatele a odběratele o kvalitě dodávaného zboží).
- Dodací lhůta.
- Místo plnění (místo kde vlastnictví i zodpovědnost za zboží přechází na odběratele).

⁷ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 42

⁸ BOBÁK, R. *Základy logistiky*, s. 69

⁹ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 42

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 42

- Provozně logistické podmínky.
- Cenové podmínky (nejedná se pouze o samotnou cenu dodávaného zboží, ale i o možné sračky a přírážky v rámci logistiky).
- Platební podmínky (kdy a jak zaplatit za dodávané zboží).

2.1.2 Nákupy maloobchodů¹¹

Maloobchody většinou nakupují, od již výše zmíněných velkoobchodů, a proto vznikají další procesy řízení nákupu, kterými jsou již konkrétní způsoby objednání zboží. Stehlík a Kapoun uvádějí následující:

- Návštěva obchodního zástupce.
- Telefonická objednávka.
- Písemná objednávka.
- Objednávka pomocí IT.
- Objednávky podle standartu.
- Objednávky ve vzorkovně.
- Nákup v samoobslužném velkoobchodě.
- Nákup v regálovém velkoobchodu.

2.2 Řízení zásob

„Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu.“¹²

V souvislosti s logistikou opatřování je důležité představit i řízení zásob, jelikož s nákupem úzce souvisí. Jedním z nejdůležitějších výrazů pro tuto problematiku je slovo zásobování. Zásobování je proces, který je prováděn zejména v úvodních člancích logistického řetězce. Zásobování si můžeme představit jako získávání dílů a materiálu, který je používán ve výrobním procesu, nebo zboží od dodavatelů v případech, kdy se jedná o podniky, jejichž hlavní činností je nákup a prodej (velkoobchody a maloobchody).

Další důležitou otázkou v rámci řízení zásob je skladování zásob. Správným řízením zásob můžeme optimalizovat nejen náklady na skladování, ale také s tím spojené náklady na

¹¹ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 43

¹² EMMETT, S. *Řízení zásob*, s. 43

objednání zásob, nebo také jejich cenu (například slevy za objednání většího počtu zboží). Bezchybné řízení všech těchto aspektů má příznivý vliv na cash-flow a návratnost investic podniku.¹³

¹³ Srov. NĚMEC, F. *Výrobní logistika pro ekonomy*, s. 127

3 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dodavatelské řetězce jsou složitý a stále měnící se proces, který neustále podléhá mnohým změnám. Proto je důležité, aby podniky, které jsou těchto řetězců součástí, precizně řídily dodavatelsko-odběratelské vztahy a všechny aktivity s tím spojené. Příkladem mohou být certifikace dodavatelů, které nejenže upevňují dané dodavatelské řetězce, ale dokonce přináší přidanou hodnotu koncovým produktům, které putují ke konečným zákazníkům. Existuje několik podmínek, které musí být splněny v rámci dodavatelského řetězce, aby bylo dosaženo maximální hodnoty a s tím spojené maximalizace spokojenosti zákazníka. Proto by měly být tyto dodavatelské řetězce integrované, poněvadž v mnoha případech právě zákazník tvoří jejich integrální součást. Další podmínkou je, aby dodavatelský řetězec fungoval jako jeden subjekt a tím maximalizoval celkovou hodnotu, která by měla být maximalizována v celé struktuře řetězce, nejen na jeho jednotlivých stupních.¹⁴ Dodavatelsko-odběratelské vztahy v podniku má na starost oddělení opatrování a nákupu, v této kapitole se tedy budu zabývat managementem opatrování a s tím spojeným řízením těchto vztahů. Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů má za úkol Supplier Relationship Management (SRM), jehož hlavním úkolem je tvorba a vytváření co nejlepších vztahů s dodavateli.

3.1 Supply Chain Management

V předchozí kapitole byl zmíněn pojem dodavatelský řetězec, pro který je často využíván pojem Supply Chain Management (SCM), a proto je pro následující kapitoly nezbytné definovat, co pojem SCM znamená.

„SCM jsou konkrétním příkladem vzájemného propojení dodavatelů s odběrateli na bázi informačních a komunikačních technologií. Prostřednictvím propojení a výměny informací mohou partneři v rámci řetězce (sítě) spolupracovat, sdílet informace, plánovat a koordinovat celkový postup tak, aby se zvýšila akceschopnost celého řetězce.“¹⁵

SCM je tedy integrované řízení dodavatelského řetězce, které zahrnuje zejména plánování, rozhodování a následnou kontrolu všech toků zboží, informací a finančních prostředků, které probíhá většinou v síti. Celý tento proces má za cíl maximalizaci uspokojení potřeb cílového zákazníka, na kterého je celý SCM cílený. Moderním přístupem SCM je

¹⁴ Srov. TOMPKINS, A. James, HARMELINK, D. *The supply chain handbook*, s. 14-19

¹⁵ BASL, J. a BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*, s. 78

v současnosti hlavně digitalizace a automatizace dodavatelských procesů uvnitř celého řetězce.¹⁶

3.2 Management opatřování

Moderní podnikové opatřování, jakožto celek, je řízeno pull systémem, což znamená, že potřebu opatření zboží řídí poptávka po něm. Management opatřování má pak za úkol zabezpečit takové množství surovin, polotovarů, zboží a služeb, které jsou nezbytné k provedení podnikových výkonů, kterými může být například výroba, poskytování služeb, či prodej. Při nesprávném řízení hrozí zastavení výroby u výrobního podniku, nebo přechod zákazníků ke konkurenci v případě podniků zabývajících se poskytováním služeb, či prodejem. Management opatřování má také za úkol řízení nákladů za celý proces opatřování, kdy co nejnižší náklady neznamenaají vždy nejlepší výkon. Proto management opatřování hledá takové kombinace, které jsou v rámci dodávání zboží co nejefektivnější při co nejoptimálnějších nákladech. Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu opatřování je pak řízení vztahů s dodavateli a tím zvyšování výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů s nimi.¹⁷

3.3 Opatření pro větší výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů

Jak již bylo zmíněno, management podnikového opatřování má za cíl vytváření a upevňování vztahů s hlavními dodavateli podniku. Odborně se tento proces nazývá Supplier Relationship Management neboli SRM. SRM má za cíl vytváření pozitivních vztahů s klíčovými dodavateli podniku, čímž se zvyšuje úroveň spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Maximalizování kvality spolupráce pak maximalizuje kvalitu dodávaných výrobků, rychlost dodávek, či jejich konečnou cenu.

Než se zaměříme na samotnou výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů a její maximalizaci, je nezbytné charakterizovat podmínky pro vytvoření fungujícího SRM. Vytvářením SRM fakticky rozumíme vytváření vztahů k dodavatelům tzv. Supplier Relationship. Existuje několik otázek, na které si musí management firmy odpovědět, aby dokázal vybudovat úspěšný SRM. Jako první je důležité se zeptat, zda a jaké výhody můžeme získat, pokud budeme vytvářet dlouhodobé vztahy s dodavateli našeho podniku a jaké jsou náklady na vytvoření a udržování těchto vztahů. Tyto dvě otázky jsou důležité pro to, abychom

¹⁶ STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 159

¹⁷ Srov. tamtéž, s. 44

se rozhodli, zda chceme SRM v našem podniku zavádět. Rozhodneme-li se tak, ptáme se, jaké jsou podmínky pro úspěšný SRM, zda si podnik udrží při udržování dlouhodobých vztahů nezávislost, jaké jsou podmínky samostatné spolupráce s partnerem a jak a kým se změny dosažené výsledky spolupráce.¹⁸

3.3.1 Strategie pro zlepšování SRM

Supplier Relationship Management je dynamický, a proto se nejedná jen o jednorázovou akci, nýbrž stále probíhající proces, a proto po rozhodnutí o zavedení SRM aktivita managementu musí pokračovat. Vztahy s partnerskými podniky se totiž neustále vyvíjejí, a je potřebné je usměrňovat, řídit a zlepšovat. Hlavní prostor pro zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů vytváří neustálé technologické inovace a pokrok ve vědě a výzkumu. Podnikům se nabízí hned několik způsobů, jak zlepšovat vztahy s partnerskými podniky v rámci SRM.

První z bodů je uvědomění managementu podniku, že jeho partnerský podnik není jen pouhým dodavatelem zboží, či materiálu, ale je jeho plnohodnotným partnerem. Proto by tento vztah neměl probíhat jen na úrovni finančních transakcí a objednávání zboží. Podnik by měl své dodavatele brát jako součást svého podnikání, informovat ho o procesech v podniku, o vytváření nových produktů, či dokonce naslouchat případným návrhům ze strany dodavatele. Další možností, jak zlepšovat vztahy s dodavatelem je využívání nových technologií. Technologiemi jsou myšleny zejména dodavatelsko-manažerské softwary, které umožňují nejen objednání zboží, ale také sdružují všechny informace o dodavatelích na jednom místě.¹⁹ Zaměříme-li se na finanční stránku dodavatelsko-odběratelských vztahů, je důležité zmínit včasnost a přesnost plateb za objednávky. Je více než jisté, že při pozdním, či dokonce žádném placení závazků bude podnik ztrácet ty dodavatele, kterým neplatí. Pokud nemůže podnik za některou objednávku zaplatit v čase, který byl sjednán ve smlouvě, je žádoucí co nejurgentněji kontaktovat dodavatele a sjednat s ním termín, ve kterém bude schopen svým závazkům dostát. Z finančního hlediska je také důležitá otázka cen dodávaného zboží. V některých případech je lepší zaplatit za dodávané zboží od konkrétního dodavatele více než od jeho konkurenta, jelikož může nabízet lepší služby, data dodání a podobně. V tomto případě můžeme použít heslo:

¹⁸ Srov. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*, s. 51

¹⁹ Srov. MARTIN, N. Supplier relationship management. *Journal of Direct, Data and Digital marketing Practise* [online]. 1. 2. 2004, 9 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.im.4340266>

„Cena je to, co zaplatíte, ale hodnota je to, co obdržíte.“ Posledním a možná nejdůležitějším předpokladem pro zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů je tým lidí přímo zaměřený na Supplier Relationship Management. V roce 2017 provedla firma State of Flux výzkum s názvem Global SRM Research Report, ze kterého vychází, že zaměstnanci a jejich soft skills jsou klíčovým nositelem SRM podniku a je nezbytné, aby podnik zaměstnával manažery, kteří jsou za SRM v podniku zodpovědní.²⁰

²⁰ Srov. 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM). *Purchasecontrol* [online]. 30. 3. 2018 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/improve-supplier-relationship-management>

4 Management kvality

System managementu kvality je součástí managementu celé organizace a má za úkol maximalizovat spokojenost zákazníků s vynaložením co nejnižších nákladů. Management kvality je název, který v sobě skrývá hned několik procesů, které vedou ke zlepšování kvality daného podniku. Mezi tyto procesy patří podniková politika kvality, plánování kvality, zajištění kvality, řízení kvality a neustálé zlepšování kvality. Management kvality je součástí manažerské strategie organizace a dopomáhá celému celku k dosažení vytyčených cílů.²¹

4.1 Kvalita

Člověk od nedávna byl, je a bude fascinován otázkou kvality. Kvalita, kterou můžeme v češtině označovat i slovem jakost, je souhrn rysů daného zboží či výrobku, kterými disponuje, což charakterizuje, jaký výrobek fakticky je (tvar, barva, ergonomie, vůně atd.). Uveďme si pro představu jednu přesnější definici kvality:

„Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.“²²

4.2 Historie managementu kvality

Nyní si v krátkosti popíšeme historii managementu kvality a jeho začleňování do podnikových procesů. V současné době existuje trend čím dál většího zaměřování se na kvalitu, avšak kořeny řízení kvality se datují mnohem dříve. Již ve staré Mezopotámii přibližně ve 3. tisíciletí př. n. l., mezi řekami Eufrat a Tigris, ve starověkém Řecku, nebo Římě se objevují první zmínky o kvalitě. Mezi tyto země můžeme zařadit i Egypt, kde byl výraz kvalita nesporně používán v kontextu se stavbou pyramid. Další vývoj managementu kvality můžeme najít ve středověku v rozvoji řemeslné výroby a v zavedení cechů. Cechy byly tehdy jakési sdružení řemeslníků podle jejich činnosti. Každý výrobce sice tehdy zodpovídal za kvalitu svých výrobků sám, ale i v rámci cechu byly povinné určité záruky kvality a ceny, jinak mohl být řemeslník z cechu vyloučen.²³ Jako další část historie kvality a s tím spojeného rozvoje kvality můžeme zmínit rozvoj manufaktur na začátku 20. století. Rozdílem oproti předchozím

²¹ Srov. SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*, s. 15

²² HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka*, s. 16

²³ Srov. EVANS, R. J., LINDSAY, M. W. *The Management and Control of Quality*, s. 4

způsobům výroby je ten, že výrobek nevyráběl pouze jeden řemeslník, ale prošel rukama více pracovníků, kdy na sebe jednotlivé stupně výroby přímo navazovaly, což znamená, že každý pracovník měl na konečném výrobku jistý podíl. V toto případě byly výrobky kvalitnější a výroba mnohem efektivnější, ale samotná kontrola kvality se musela změnit, jelikož nebylo možné kvalitu kontrolovat v rámci samotné výroby. Tento fakt vedl k vytvoření samotných oddělení, které se staraly o kvalitu, došlo tedy k odštěpení kvality od procesu výroby.²⁴

Po první světové válce nastaly další změny v managementu kvality. V této etapě dějin se začala využívat technická kontrola pro řízení kvality výrobků. Mezi nejvýznamnější osobnosti této etapy můžeme zařadit W. E. Deminga, H. Dodge, nebo W. Shewharta. Hlavně díky těmto vědcům se začaly hojně využívat statistické metody v řízení kvality, které z řízení kvality udělaly ucelený a koherentní podnikový proces. Po druhé světové válce, kdy byl svět zdecimován jejími následky, se W. E. Deming a J. Juran rozhodli podělit o statistické metody s Japonskem, které bylo válkou těžce zasaženo. Tento krok měl pomoci znovu reformovat a vybudovat Japonskou ekonomiku. Zjistilo se, že Japonci s těmito procesy umí zacházet. Japonci začlenili tyto procesy do každodenního chodu podniků a tím zvyšovali nejen jejich konkurenceschopnost, ale také ekonomickou prosperitu, která vedla ke zvyšování prosperity uzdravující se ekonomiky Japonska. Japonci začlenili do kontroly kvality vrcholný management, což mělo za následek neustálé zlepšování kvality, které se označuje názvem Kaizen. Tento systém byl poprvé v historii velmi blízko tomu, který panuje v managementu kvality nyní.²⁵

V 70. letech již přestalo zákazníkovi stačit, že je výrobek bezvadný, a proto se začal mnohem více zaměřovat i na jeho další aspekty, kterými je například vzhled, ergonomie, či „user friendly“ ovladatelnost. Vznikly proto standarty, které zahrnovaly požadavky, na již ucelené systémy kvality. Mezi tyto standarty můžeme zařadit AQAP (Allied Quality Assurance Publication), který vznikl pro Severoatlantickou alianci (NATO), dále VDA pro automobilovou dopravu, či normy ISO 9000, které byly od jejich vzniku ještě několikrát pozměňovány.²⁶

Jako odpověď na stále se zvyšující požadavky na kvalitu vznikl ucelený přístup TQM (Total Quality Management). Ten implementuje řízení kvality do všech řídicích systémů napříč

²⁴ Srov. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 16

²⁵ Srov. EVANS, R. J., LINDSAY, M. W. *The Management and Control of Quality*, s. 7

²⁶ Srov. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 16

organizací, čímž neustále zlepšuje kvalitu výrobků a produktů a je zaměřen na zákazníka a jeho stále se zvyšující nároky na jejich kvalitu.

4.3 Řízení kvality

V současnosti si podniky uvědomují, že zákazníky nepřilákají jinak než tím, že jimi nabízené výrobky budou splňovat ty nejpřísnější nároky na kvalitu. Proto se ve firmách zavádí propracované systémy na řízení kvality. Management podniku nemůže zapomínat na elementární principy řízení kvality. Moderní řízení kvality je složeno ze základních tří stavebních prvků, kterými jsou zapojení a příkladná úloha managementu, vypracovaný systém managementu kvality a nástroje a techniky kvality. První dva z těchto prvků bývají spojovány v jeden celek, který bývá nazýván jako systém managementu kvality neboli QMS (Quality Management System).²⁷

²⁷ Srov. BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*, s. 30

5 Koncepce řízení kvality

Tato kapitola bude zaměřena zejména na některé z konceptů řízení kvality ve světě. Zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu konečných výrobků nutí výrobce dodržovat a stále zlepšovat koncepce, kterými v organizaci management kvality kvalitu řídí. Proto organizace využívají některé ze zavedených konceptů řízení kvality pro precizní řízení této otázky. Mezi tyto koncepce můžeme zařadit například normy ISO, TQM (Total Quality Management), nebo Six Sigma. V následujících podkapitolách budou tyto přístupy popsány.

5.1 ISO Normy

ISO (International Organization for Standardization) je zkratka pro mezinárodní normy, Česká republika tuto normu přejímá a přidává do názvu zkratku ČSN, v Evropském měřítku se přidává navíc další zkratka EN. V souvislosti s managementem kvality jsou důležité zejména normy řady ČSN ISO 9000. Normy ISO vznikly zejména z důvodu rostoucího tlaku spotřebitelů na kvalitu jim nabízeného zboží od výrobců. Tento tlak vyvolával nepříjemnosti hlavně v oblasti proměnlivé kvality v rámci mezinárodního obchodu, kdy se normy kvality v jedné zemi neshodovaly s normami v jiných zemích. Proto se v Evropě vytvořili koncepce ISO norem, které specifikovaly požadavky na normy v globálním hledisku. Tento krok napomohl nejen ke zlepšování procesu mezinárodního obchodu, ale také k samotné globalizaci. Nyní si popíšeme normy, které se vztahují k řízení kvality a využívají se i v České republice.²⁸

5.1.1 Normy ISO 9000²⁹

Tato sada norem byla poprvé zveřejněna v roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO. Tyto normy se zaměřují zejména na zabezpečení úrovně kvality ve společnostech. Na základě této normy mohou podniky zejména vytvářet vlastní systémy jakosti. Na počátku tato norma zastřešovala pět norem souhrnně označovaných jako normy ISO řady 9000. Normy řady ISO 9000 jsou očíslovány od již zmíněného čísla 9000 po číslo 9004, za dvojtečkou, která je uváděna za číslo normy se píše rok vydání dané normy.

Normy ISO 9000 nejsou pro podniky závazné, nýbrž se jedná o jakési doporučení a standarty, které firma může, ale nemusí implementovat do systému řízení kvality podniku.

²⁸ Srov. BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*, s. 24

²⁹ Srov. NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*, s. 22

Ani precizní využívání ISO norem nezaručuje podnikům loajalitu zákazníků a dobré ekonomické výsledky. Pro lepší pochopení norem ISO uvádí Nenadál následující charakteristické rysy tohoto konceptu:

- **Jsou nezávazné** – normy ISO jsou jen doporučením a nejsou tedy závazné. Tato norma se tedy stává závaznou až tehdy, kdy se výrobce, či dodavatel zaváže svým zákazníkům, že bude tyto normy u svých výrobců splňovat a garantovat.
- **Mají univerzální charakter** – to znamená, že nezáleží na charakteru podniku. Jsou aplikovatelné tedy jak pro výrobní podniky, tak pro ty, co nabízejí služby.
- **Jsou souborem minimálních požadavků** – tyto normy nejsou omezující. Udávají pouze minimální požadavky na firmy, které chtějí normy ISO využívat.
- **Jsou začátkem cesty** – jak jsem již zmínil, ISO normy nejsou závaznými pro firmy, které se je rozhodnou implementovat. Jedná se spíše o minimální požadavky a využívání ISO norem nezaručuje organizaci dostatek zákazníků, nebo dobré ekonomické výsledky.

Samotný soubor norem ISO 9000 obsahuje následující 4 normy:

ČSN EN ISO 9000:2016

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník obecně charakterizuje základní zásady managementu kvality a definuje základní pojmy, se kterými může přijít management firmy, nebo zákazník do styku při konfrontaci s normami ISO.³⁰

ČSN EN ISO 9001:2016

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 – Systémy managementu jakosti – Požadavky popisuje podmínky pro management kvality ve chvílích, kdy je kontrolováno, zda dokáže splnit požadavky svých zákazníků v rámci normy. Tato norma udává trend norem ISO, a to tedy jejich zaměření na zákazníky.³¹

ČSN EN ISO 9004:2016

Norma ČSN EN ISO 9004:2016 – Směrnice pro zvyšování výkonosti je jakýsi návod pro ty podniky, které chtějí svou kvalitu zvyšovat i nad rámec norem ISO. V této normě je

³⁰ NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality*, s. 14

³¹ Srov. tamtéž, s. 14

ukotven charakteristický rys ISO norem a to ten, že soupis norem ISO udává pouze minimální požadavky.³²

ČSN EN ISO 19011:2016

Norma ČSN EN ISO 19011:2016 – Směrnice pro audit popisují návrhy na přípravu realizování auditů certifikace norem ISO. Jedná se o jakýsi soupis návrhů pro přípravu na audit a certifikaci pro získání normy ISO.³³

Podnik může tedy normy ISO 9000, 9001 a 9004 použít nejen pro zavádění těchto norem, ale také jako inspiraci při zavádění norem vlastních, nebo pro zlepšování už zaběhnutých norem v daném podniku. Jejich aktivní využití však nezaručuje spokojenost zákazníků, ani dobré ekonomické výsledky. Poslední důležitou informací, která nemůže zůstat nezmíněna, je fakt, že certifikaci ISO norem nezajišťuje Mezinárodní organizace pro normy ISO, nýbrž firmy k tomu specializované. Certifikace systému řízení kvality není v žádném případě povinná, o jejím zavedení rozhoduje management firmy.³⁴

5.2 TQM (Total Quality Management)³⁵

Dalším konceptem, který může management podniku využít v rámci řízení kvality se nazývá Total Quality Management (zkráceně TQM). Tento koncept vznikl přibližně koncem sedmdesátých let minulého století v Japonsku. Tento přístup není uceleným systémem, či souhrn požadavků, nýbrž filosofií daného podniku a jeho zaměstnanců. Neexistuje ucelený proces pro aplikaci TQM ve firmě kvůli odlišnosti vnitřního prostředí firem (technické, kulturní, či ekonomické faktory). Total Quality Management je pak popis kultury firmy a prostředí firmy, která má za cíl přinášet zákazníkům kvalitní produkty uspokojující jejich potřeby, a navíc podporující neustálé zlepšování procesů, či nabízených produktů a služeb.

³² NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality*, s. 14

³³ Srov. tamtéž, s. 14

³⁴ Srov. SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*, s. 41

³⁵ Srov. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 20

Obecně se uvádí, že zavedení konceptu TQM je složitý proces, který bývá často více složitý než zavedení certifikace norem ISO. Koncept filosofie TQM obsahuje následující principy:

Orientace na zákazníka – Důležité je trvalé uspokojování zákazníků, jejich požadavků a potřeb, jelikož jsou právě těmi, kteří rozhodují o existenci daného podniku. Celková strategie podniku by se pak měla řídit a posuzovat podle požadavků externích zákazníků. Součástí tohoto procesu by mělo být také neustálé zkoumání potřeb a požadavků zákazníků, stejně tak jako pružné reagování na tyto aspekty.

Vedení lidí a týmová práce – Úkol vedoucího pracovníka je neustálé vedení a vytváření týmu svých podřízených, k čemuž může využívat například jejich motivaci, což přináší větší zainteresovanost podřízených pracovníků do chodu firmy a motivuje je k zapojení se do rozhodovacích procesů. Celý tento proces by měl mít za výsledek zaměřování se na cílového zákazníka a jeho požadavky.

Partnerské vztahy s dodavateli – Důležitým principem je udržování a vytváření pevných partnerství s dodavateli firmy, které by měly být ideálně výhodné jak pro podnik, tak pro jeho dodavatele. Podnik, který udržuje a vytváří se svými dodavateli kvalitní a dlouhotrvající vztahy, může zlepšovat a ovlivňovat kvalitu dodávaného zboží, či materiálu, ba dokonce i jeho cenu.

Profesní rozvoj a angažovanost lidí – Neustálý proces rozvoje zaměstnanců je stejně jako jejich angažovanost žádoucí a jsou přínosem nejen pro podnik samotný, ale také pro jeho výstupy a s tím spojené koncové zákazníky.

Orientace na procesy – Precizně zvládnuté řízení podnikových procesů je předpokladem pro zvládnutí otázky uspokojujícího řízení kvality daného podniku. Jedním z důležitých znaků tohoto principu je odhalování a následné odstraňování nedostatků a odchylek ve kvalitě výrobků.

Měřitelnost výsledků – Každý výstup podniku musí být jasně měřitelný kvůli dalšímu zpracování těchto výsledků a dat. Tyto výsledky a data pak pomáhají právě při dříve popsaném procesním řízení.

Neustálé zlepšování a inovace – Neustálé zlepšování a rozvoj inovací napomáhají ke zlepšování kvality nabízeného zboží zákazníkům, na které je celý TQM orientován. Podniky se momentálně orientují hlavně na snižování neshod v jednotlivých dodávkách, nebo rozšiřování sortimentu firmy a zlepšování funkčnosti výrobků.

Sociální zodpovědnost – Jedná se o převzetí zodpovědnosti za svůj vliv na okolí v rámci životního prostředí, obyvatelstva a regionu, kde podnik sídlí. Jako adekvátní náhrada za nepříznivý vliv na tyto aspekty okolí firmy se považuje zaměření na podporu lokálních organizací (školy či neziskové organizace) a životního prostředí.

5.3 Six Sigma³⁶

S tímto přístupem poprvé přišla firma Motorola v roce 1986, která jej začala používat v rámci řízení kvality. Přístup Six Sigma můžeme charakterizovat jako metodiku pro neustálé zlepšování procesů a s tím spojené zvyšování kvality zboží, tržeb a rentability. Jednou z definic Six Sigma může být například:

„Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu.“³⁷

Přístup je založen zejména na statistických metodách. Řecké sigma charakterizuje směrodatnou odchylku a six (šest) její úroveň. Cílem této metody je dosahovat minimálních neshod ve kvalitě produkovaných výrobků, maximálně na úrovni six sigma, což je 3,4 zmetků v milionové množině – DPMO (Defects Per Million Opportunities). Metoda Six Sigma využívá několik modelů v rámci procesního managementu, v minulosti byl tímto modelem Demingův cyklus trvalého zlepšování (PDCA), ale v současnosti jsou využívány spíše dva novější modely, kterými jsou model DMADV a DMAIC.

5.3.1 Demingův cyklus trvalého zlepšování

Demingův cyklus bývá často označován také jako PDCA cyklus, podle začátečních písmen úkonů, které v tomto cyklu figurují. Jsou jimi P (plan), D (do), C (check) a A (act). Cyklus je pojmenován podle W. E. Deminga, který byl americkým statistikem a zaměřoval se právě na statistické řízení kvality, a to v Japonsku. PDCA cyklus je systém, který má za cíl neustálé a kontinuální zvyšování kvality výrobků. Jelikož je celý cyklus uzavřený a neustále se opakuje, dochází za předpokladu jeho správného využití ke stálému zlepšování kvality.

Nyní si popíšeme, co tyto čtyři úkony v cyklu v praxi znamenají. Plan (P) znamená plánování kvality a plánování řešení problémů s ní spojených. Plánování může také znamenat

³⁶ Srov. BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*, s. 77

³⁷ PANDE, P. *Zavádíme metodu Six Sigma*, s. 41

naplánování daného záměru spojeného s managementem kvality podniku. Do (D) bychom mohli doslova přeložit, jako dělat. Technicky se jedná o realizaci dříve naplánovaných záměrů a plánů. Ve třetí části pojmenované Check (C) kontrolujeme a hodnotíme, zda námi zavedené záměry fungují a podařilo se je úspěšně implementovat do chodu podniku. Posledním krokem Demingova cyklu je Act (A), ve kterém upravujeme a zlepšujeme ty výsledky, které se nepovedlo implementovat dle našeho původního plánu, nebo se u nich výsledek od plánu odchyluje.³⁸

Celkově není jednoduché aktivně využívat tento cyklus v praxi, jelikož je velice náročné rozlišit v každodenním chodu firmy jednotlivé kroky cyklu. Udává se, že mnoho podniků využívá jen první dva kroky, kterými je Plan a Do. Logicky je jednodušší proces naplánovat a činit. Mnohem těžší je v každodenním provozu potom výsledky kontrolovat a přizpůsobovat jim další směřování podniku. Pro bezchybné fungování tohoto cyklu je však nutností projít všechny čtyři fáze a neustále cyklus opakovat. Jen tak bude konstantně docházet ke zvyšující se kvalitě výrobků, či nabízených služeb.³⁹

5.3.2 Metoda DMADV⁴⁰

Tato metoda, která je využívána v konceptu Six Sigma se podobně jako předchozí PDCA cyklus skládá z několika na sebe navazujících kroků. Metoda DMADV pak dokonce ze samotného PDCA vychází a čerpá. DMADV se využívá v rámci DFSS (Design for Six Sigma), což znamená provádění vývoje výrobku, či procesu tak, aby bylo trvale dosahováno hodnoty six sigma. Tato metoda je extrémně účinná pro vývoj složitějších výrobků, jako jsou třeba počítače, elektronika, či auta, ale lze ji aplikovat i pro jednodušší výrobu. DFSS tady provádíme pomocí DMADV, která má následující fáze:

Define (D) – Definování konkrétního projektu včetně stanovení týmů pracovníků a jejich rolí. Celková příprava zdrojů pro projekt a stanovení dílčích projektů.

Measure (M) – Vymezení cílových skupin zákazníků a další marketingové činnosti, mezi které patří například zjišťování požadavků cílového zákazníka. Zjišťování momentální výkonnosti procesu.

³⁸ Srov. PŮČEK, M. a KOCOUREK, S. *Řízení procesů výkonu státní správy*, s. 34

³⁹ Srov. tamtéž, s. 34

⁴⁰ Srov. BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*, s. 82

Analyze (A) – Do této fáze patří zejména koncept návrhů a analýza konceptu, vývoj tzv. „high level design“ a analýza rizik.

Design (D) – Posuzování návrhu výrobku a návrh produktu společně s minimalizací nákladů.

Verify (V) – V tomto kroku probíhá zejména pilotní ověření výrobku pomocí ověřovací výroby a následná kontrola výkonnosti nových výrobků či procesů.

5.3.3 Metoda DMAIC⁴¹

Tato metoda je taktéž využívána v rámci konceptu Six Sigma. Metoda DMAIC má za cíl rozvoj neustálého zlepšování a zvyšování úrovně kvality procesů, výrobků a služeb. Úspěšné zavedení změny procesu se skládá z pěti po sobě následujících kroků, kterými jsou:

Define (D) – Definování zákazníků a jejich očekávání a potřeb vzhledem k novému produktu. Složení týmů a definování jejich postavení a povinností a stanovení cílů.

Measure (M) – Úkolem fáze měření je stanovení technik pro sběr dat a nastavení struktury pro monitoring následných zlepšení. Ve fázi měření zjišťujeme, jak dobře proces funguje a sbíráme data o času procesu, počtu vad, či zpětnou vazbu od zákazníků.

Analyze (A) – V tomto kroku probíhá analýza příležitostí a možností pro zlepšení, či příčin problémů. V tomto kroku určujeme klíčové příčiny daného problému.

Improve (I) – Cílem tohoto kroku je návrh a následné zavedení zlepšení do existujícího procesu. Využijeme k tomu data z předchozí fáze. V tomto kroku také připravujeme přechod do následující fáze.

Control (C) – Fáze řízení má za úkol monitorování provedených zlepšení do procesu a také zjišťování, jaké nápravné akce provádět, jestliže je proces mimo kontrolu. Cílem tohoto kroku by mělo být trvalé udržování již dříve zlepšeného stavu procesu.

6 Management kvality v Číně

Management kvality, stejně jako celkový přístup podniku k managementu, podléhá určitým vlivům, které ovlivňují podniky nehledě na to, na kterém kontinentu, či v jakém státě působí. Tyto vlivy můžeme popsat například pomocí faktorů, které jsou součástí analýzy PESTEL. Jedná se o faktory vnějšího prostředí organizace, které danou organizaci ovlivňují. V tomto případě se nemusí jednat pouze o ovlivňování primární činnosti podniku, ale také jeho

⁴¹ Srov. BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*, s. 83

přístupu k managementu. Samotnými faktory, které tlačí na podnik jsou vlivy politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a environmentální.⁴²

Přesuneme-li se k samotné Číně, je hned z několika důvodů jasné, že se přístup čínských podniků k managementu bude od toho evropského odlišovat. V tomto případě je odlišný vliv způsoben hlavně geografickým umístěním Číny v Asii, velice rozdílnou historií Číny a evropských států a také politickou situací, která je v Číně jiná, než je tomu v Evropě.

Přesuňme se k samotnému managementu kvality. Spotřebitelé z Evropy většinou nemají nejlepší mínění o kvalitě výrobků z Číny, pro některé může dokonce označení „Made in China“ označovat nekvalitní výrobek. V tomto případě se jedná zejména o subjektivní pocity spotřebitelů. Jiný přístup ke kvalitě zboží vyrobeného a dováženého z Číny mají podniky, které konkrétní zboží, součástky či materiál nakupují. Zboží z Číny bývá poměrně levné, a proto se vyplatí ho dovážet, avšak je nutné kontrolovat jeho kvalitu. Vzhledem k tomu, že čínská ekonomika hraje stále důležitější roli ve světové ekonomice, problémy s kvalitou výrobků se staly jednou z obav nejen pro čínské výrobce, ale také pro západní společnosti, které využívají globální dodavatelský řetězec a výrobní kapacity v zemích jako je Čína.⁴³ V této kapitole se zaměřím na popis managementu kvality v Číně a na jeho specifika.

6.1 Historie TQM v Číně

Přístup TQM, jakožto systém řízení kvality orientovaný na zákazníky, který usiluje o neustálé uspokojování jejich potřeb, je populární v nesčetném množství podniků napříč celou planetou. Ve srovnání s vyspělými zahraničními podniky, domácí čínské podniky implementovaly TQM velmi rychle a během krátkého časového rozpětí, namísto ustáleného a holistického přístupu, jelikož v čínském systému neexistovaly vhodné podmínky, které by společnosti přiměly k implementaci systému orientovaného na zákazníky.

Čínské firmy se začaly formálně zabývat kvalitou na konci 70. let 20. století, kdy byl poprvé představen koncept TQM, který byl následně postupně zaváděn v prvních čínských firmách. Od 80. let do 90. let 20. století začínají čínské firmy obracet svou pozornost i na

⁴² Srov. TYLL, L. *Podniková strategie*, s. 12

⁴³ WU, S. J. a ZHANG, D. Analyzing the effectiveness of quality management practices in China. *International Journal of Production Economics* [online], 2013, [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: https://econpapers.repec.org/article/eeeproeco/v_3a144_3ay_3a2013_3ai_3a1_3ap_3a281-289.htm

implementaci a certifikaci normy ISO9001. Poslední etapou zavádění managementu kvality probíhala na začátku 21. století, kdy čínské firmy postupně přejímají několik moderních metod, které se zaměřují na zvyšování kvality výrobků. První z nich je 5S systém, což je metoda charakterizující pět principů na pracovišti, která by měla při jejím správném využití zvyšovat bezpečnost, produktivitu a kvalitu. Dále čínské podniky implementují systém managementu Six Sigma a přístup založený na Baldrige National Quality Award modelu.⁴⁴

6.2 Kvalita čínských výrobků

Na začátku 21. století se čínské podniky naplno zaměřily na moderní metody managementu kvality. Jedním ze zásadních kroků, který napovídá, že se chce Čína vyrovnávat zemím s tržním hospodářství, byl její vstup do World Trade Organization (WTO), který se uskutečnil v roce 2001. Společně se vstupem Čína předpokládala, že do 15 let od vstupu do WTO plynule přejde k tržnímu hospodářství. Avšak úplný přechod Číny k tržnímu hospodářství se bohužel nepodařil.⁴⁵

Nyní se konečně přesuňme ke kvalitě čínských výrobků. Pro charakteristiku stavu jejich kvality bylo využito již zmíněné účinkování Číny ve WTO. Wu a Zhu uvádějí na tomto příkladu tzv. Duální fenomén zboží vyráběného v Číně. Na jedné straně stojí skutečnost, že výrobky, které jsou určeny pro vývoz, jsou nejen levné a vyráběné za nízké náklady, ale také disponují vysokou kvalitou. Důkazem tomu může být například fakt, že výrobky vyrobené v Číně a prodávané na mezinárodních trzích čelily po vstupu Číny do WTO rostoucím případům, kdy na ně byly uvalovány antidumpingové opatření. Mohla za to hlavně již zmíněná nízká cena zboží a jeho vysoká kvalita. Tyto aspekty by znevýhodňovaly domácí produkty daných zemí. Trend počtu antidumpingových šetření mezi členy WTO má od roku 2005 klesající tendenci, avšak ne u čínských výrobků, a proto je Čína tím členem této organizace, proti kterému je vedeno nejvíce antidumpingových opatření mezi všemi členy WTO. Tento fakt je brán jako jeden z důkazů, že čínské výrobky nejsou tak nekvalitní, jak si myslí koneční zákazníci v Evropě.⁴⁶

⁴⁴ Srov. WU, N. Q.; ZHU, S. Z. TQM practice and institution innovation in China. *Nang Yan Business Journal* [online], 2014, [cit. 2018-11-29] Dostupné

z: https://econpapers.repec.org/article/vrsnybujo/v_3a1_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a60-64_3an_3a9.htm

⁴⁵ Srov. BHATTASALI, D., LI, S. a MARTIN, W. *China and the WTO*, s. 55

⁴⁶ Srov. WU, N. Q. a ZHU, S. Z. TQM practice and institution innovation in China. *Nang Yan Business Journal* [online], 2014, [cit. 2018-11-29] Dostupné

z: https://econpapers.repec.org/article/vrsnybujo/v_3a1_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a60-64_3an_3a9.htm

Druhou stranou mince je stav čínských výrobků, které jsou určeny pro domácí trh. Kvalita výrobků vyrobených pro domácí trh má tendenci se zhoršovat. Kvalita výrobků určených pro každodenní spotřebu, základních životních potřeb a léků se konstantně pohybuje kolem 75 % Evropského standardu. Výrobky s nedostatečnou kvalitou se však pohybují neustále a v celé škále výrobků pro domácí trh. V současné době mají tedy čínské nadnárodní firmy problémy s kvalitou výrobků na domácím trhu. Shrňeme-li tento trend, implementace TQM zaznamenala v celosvětovém měřítku za posledních 10 let velký pokrok, avšak v Číně nepřinesla metoda TQM požadované výsledky jako celek, pro její špatné zavádění do každodenního chodu těchto firem.⁴⁷

6.3 Cesty ke zlepšení kvality čínských výrobků⁴⁸

Čínské firmy, které chtějí TQM implementovat, by měly zjistit, proč existuje tolik domácích firem bez dlouhodobější strategie zaměřené na kvalitu výrobků nejen na domácím trhu. Dalšími otázkami, které by si měly tyto firmy položit, jsou zejména: Jaké existují překážky pro plné implementování TQM v Číně, zda může jeho implementace vykazovat výrazné výkony v Číně a zda se čínské firmy mohou učit od zkušených zahraničních podniků implementujících TQM? Těmto otázkám by měly tyto firmy věnovat dostatečnou pozornost, protože i díky nim můžou TQM plně implementovat a tím zvyšovat svou konkurenceschopnost na domácím, ale i zahraničním trhu.

Wu a Zhu také uvádějí, že problémem při zavádění TQM v čínských podnicích není technologické hledisko, jak by se mohlo na první pohled zdát. Celý problém zavádění TQM v Číně vzniká zejména na úrovni institucí. Pokročilé technologie nezaručují vysokou kvalitu výrobků, důkazem může být fakt, že i velké nadnárodní firmy vlastníci moderní technologie, mají stále problémy s neuspokojivou kvalitou svých výrobků. Před snahou Číny přetransformovat se ve stát s tržní ekonomikou existovala díky centrálně plánovanému hospodářství záruka kvality výrobků a služeb. Snahy o transformaci v tržní ekonomiku jsou jednou z hlavních příčin neuspokojivé kvality výrobků čínských firem. Během této transformace mnohonásobně vzrostla nejistota ohledně prostředí trhu, což vedlo tyto firmy v usilování o co nejvyšší tržby a postavení na trhu. Jako reakci na tyto změny uvádějí autoři, že

⁴⁷ Srov. WU, N. Q. a ZHU, S. Z. TQM practice and institution innovation in China. *Nang Yan Business Journal* [online], 2014, [cit. 2018-11-29] Dostupné

z: https://econpapers.repec.org/article/vrsnybujo/v_3a1_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a60-64_3an_3a9.htm

⁴⁸ Srov. tamtéž

je důležité, aby se podniky zaměřily na posilování certifikace podniků a zdokonalování samotného vstupu na trh a neustále zdokonalovaly nejen celkový TQM podniku, ale také potíraly výskyt špatných produktů a řídily se systémem, který říká, že dobré změny vytlačují změny špatné. Jako poslední bod uvádějí, že by podniky měly investovat čas a prostředky do zdokonalování technologického vybavení daného podniku a také do inovací.

6.4 Kontrola kvality v Číně⁴⁹

Kontrola kvality je důležitým aspektem, který napomáhá tomu, aby byla zachována kvalita výrobků při spolupráci s dodavateli (výrobci) z Číny. Bohužel, většina firem tento fakt přehlíží a nevěnuje kontrole kvality dostatečnou pozornost, ignorují ji nebo pro ně není dostatečnou prioritou. V současné době se dostává mnoho firem do nezáviděníhodné pozice vyplývající ze sporů kvůli špatné kvalitě výrobků od dodavatelů, nedodržení slibů dodavatelů, či pozdních dodávek od dodavatelů.

Jednou z důležitých podmínek úspěšné kontroly kvality pak není pouze její precizní naplánování a provedení. Nejprve je nutné poskytnout dodavateli při objednávce zboží jasnou specifikaci její požadované kvality, jinak je později obtížné při doručení nekvalitního zboží uplatnit nároky na kompenzaci. Zde je několik bodů, které charakterizují způsoby, jak minimalizovat riziko špatné kvality a zajistit kontrolu kvality zboží v Číně:

- **Výběr spolehlivého dodavatele/výrobce:** Prvním důležitým krokem je výběr správného dodavatele, který již má spokojené klienty a také sám provádí kontrolu kvality svých výrobků.
- **Uzavření jasné smlouvy o výrobě originálních výrobků:** Smlouva musí být profesionálně vypracována a musí obsahovat veškeré detaily a požadavky k výrobcovi (dodavateli). Dodavatel z Číny musí vědět, co je od něj výslovně požadováno a také musí vědět, co se stane, pokud smlouvu nedodrží v celém jejím znění. Pokud něco z uvedeného ve smlouvě nedodrží, musí smlouva jasně definovat konkrétní sankce, které nastanou jako likvidace škody.

⁴⁹ Srov. HOW IMPORTANT IS QUALITY CONTROL (QC) IN CHINA? *Global TQM* [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://blog.globaltqm.com/how-important-is-quality-control-qc-in-china>

- **Vypracování podrobných dokumentů:** Jakožto objednatel zboží musíme vypracovat podrobné dokumenty charakterizující naše požadavky ke kvalitě daných výrobků. Může se jednat například na funkci, vzhled, obal, či technologické vlastnosti. Je vítané tyto specifikace popsat nejen pomocí anglických pokynů, ale také v čínštině. Je také žádoucí mít sepsaný kontrolní protokol kontroly kvality, nebo plán kvality, který by měl obsahovat všechny důležité podrobnosti související s objednaným produktem.
- **Pravidelný audit:** Podnik objedávající zboží by měl u svého dodavatele zajistit pravidelné audity a inspekce, při kterých jsou výrobky kontrolovány, zda odpovídají stavu, který byl při objednávce požadován. Tyto kontroly jsou často prováděny třetí stranou formou outsourcingu. Jsou evidovány případy, kdy po zrušení těchto kontrol ve výrobě dodavatele skokově poklesla kvalita objednaných výrobků.

Je zjevné, že při kontrole kvality v Číně není důležitým aspektem pouze samotná kontrola ve výrobě, ale i kroky, které samotné výrobě předcházejí. Zejména jasné smluvní definování požadavků k dodavateli, kterými může být cena, dodací lhůta, či kvalita. Smlouva musí obsahovat také sankce, které při porušení nastanou. Stejně důležité je potom definování technických specifik objednaných výrobků, a to velmi přesně. Posledním důležitým krokem je pravidelná kontrola výrobce přímo ve výrobě, zda splňuje naše požadavky. Precizní zvládnutí těchto kroků se podniku vrátí ve formě kvalitních výrobků a dodržování smluvních podmínek dodavatelem.

Metodická část

7 Metodika

V této části bakalářské práce je popisována metodika, která byla použita v teoretické a praktické části této práce.

7.1 Cíl práce

Cílem této práce je konečný návrh inovace systému řízení kvality zboží dováženého z Číny ve společnosti Levior s. r. o.

Díličními cíli je popis momentálního stavu logistických procesů v této společnosti a popis a zhodnocení systému managementu kvality vzhledem k dováženému zboží z Číny.

7.2 Zdroje dat

V teoretické části této bakalářské práce je využívána pestrá variace zdrojů. Jednalo se zejména o knihy o daných problematikách, využívány byly ale také odborné články a příspěvky na internetových stránkách a blozích. Odborné články, příspěvky na internetových stránkách a blozích byly využívány zejména v těch oblastech, které byly silně odborně zaměřeny a existovalo jen velmi málo, nebo dokonce neexistovaly žádné knižní zdroje. Tyto odborné články a internetové příspěvky byly v anglickém jazyce a jednalo se zejména o zdroje pro vypracování částí o Supplier Relationship Managementu a o Managementu kvality v Číně.

V praktické části této práce byly již využívány zdroje, které po předchozí dohodě poskytla společnost Levior s. r. o. Jednalo se zejména o interní dokumentaci společnosti, veškeré archivní údaje a data přístupná ve vnitropodnikovém softwaru. Několik nezbytných informací také poskytl jeden ze zaměstnanců managementu společnosti formou rozhovoru.

7.3 Metody zpracování bakalářské práce

V této části metodické části bakalářské práce jsou popisovány metody sběru dat, které byly při jejím vypracování použity a jak bylo se získanými daty zacházeno. Při vypracování teoretické a praktické části byly používány rozdílné metody pro sběr dat k tomu potřebných. Těmito metodami byla zejména literární rešerše, analýza obsahu, syntéza, indukce a dedukce,

a rozhovor. Použité metody se lišily v tom, zda byly použity v teoretické, či praktické části bakalářské práce.

Jako první byla vypracovávána teoretická část, která slouží jako základní stavební prvek pro teoretické pochopení celé problematiky a také jako teoretický základ pro následné vypracování praktické části. Pro celou práci je nezbytná celistvá znalost okruhů logistika a management kvality. I když se v některých případech jevila praxe v těchto oblastech mírně odlišná od teorie, nelze popřít, že je teorie vždy základním stavebním kamenem následné praxe ať už se jedná o tyto oblasti, či oblasti odlišné. V praktické části byla tedy snaha pracovat i se znalostmi z teorie a následně díky ní interpretovat poznatky z praxe. Jak již bylo zmíněno, použity byly tři typy zdrojů dat. Prvním z nich byla odborná literatura, která je pro každou odbornou práci nezbytná, dále bylo použito několik zahraničních odborných článků, které byly nezbytnou oporou při zkoumání některých oblastí. Nutno podotknout, že například o managementu kvality v Číně, či Supplier Relationship Managementu neexistují žádné tuzemské články, nebo se je alespoň nepodařilo vyhledat. Posledním ze zdrojů dat byly příspěvky na internetových stránkách a blozích, které byly využívány zejména pro jejich aktuálnost a také proto, že se často vymezují jen na úzký okruh znalostí. Při práci s těmito zdroji byla použita metoda literární rešerše. „Jejím základním cílem je přinést čtenáři aktuální přehled současné literatury o daném tématu a poskytuje podklady, z nichž je možné vyhodnotit oprávněnost navrženého budoucího výzkumu.“⁵⁰

Dalšími metodami zpracování teoretické a praktické části bakalářské práce byly metody analýzy a syntézy. Analýza a syntéza patří mezi jedny z těch nejpřednějších vědeckých metod, které jsou používány v podobných pracích. „Původní význam řeckého slova analýza znamenalo rozložení nějakého komplexu na části a syntéza měla význam spojení rozmanitostí k jednotě v celku. Z metodologického hlediska jsou tato slova používána ve smyslu metod k získávání nových poznatků, nebo ve smyslu metody výkladu poznatků.“⁵¹ Dalšími charakteristikami analýzy a syntézy jsou u analýzy: „Analýzou je chápáno myšlenkové či faktické rozdělení celku na jednotlivé části. Analýza umožňuje odkrývat různé stránky a vlastnosti procesů, jejich stavbu, včleňovat jejich etapy, různé tendence atd.“⁵² Definicí syntézy může být: „Syntézou se

⁵⁰ JERSÁKOVÁ, J. Literární rešerše. *Katedra biologie ekosystémů* [online]. Dostupné z:

http://kbe.prf.jcu.cz/sites/default/files/diplomky/Literarni_reserse.pdf

⁵¹ PSTRUŽINA, K. Atlas filosofie vědy. *Katedra filosofie* [online]. Dostupné z:

<https://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/atlas3.htm>

⁵² SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H. a VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, s. 20

rozumí postup od části k celku. Jedná se o spojování poznatků získaných analytickým postupem. Oba dva tyto myšlenkové pochody je nutno chápat odděleně.⁵³ Jak je patrné, analýza a syntéza jsou tedy opačné procesy, ale mohou se i doplňovat.

Jednou z metod, použitých v této práci jsou i metody indukce a dedukce. Rozlišujeme-li indukci na neúplnou a úplnou, je nutné zmínit, že jsem v této práci používal právě indukci úplnou, jelikož jsem měl k dispozici všechny fakta k indukci potřebná. Samotnou indukci pak myslíme „usuzování z jednotlivého na obecné, nebo přesněji řečeno jde o poznání, které vychází z empiricky zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům.“⁵⁴ Pomocí indukce byla zejména propojována teoretická a praktická část práce, kdy bylo využíváno nabytých informací z literatury při konkrétních návrzích využitelných v praxi. Druhou z těchto metod je dedukce. Stejně jako indukce, i dedukce byla použita pro implementaci nových skutečností do praktické podoby. „Dedukcí se obvykle rozumí usuzování od obecného k zvláštnímu a jednotlivému, avšak mnohem přesněji je dedukce vyvozováním nových tvrzení při dodržování pravidel logiky.“⁵⁵ Pro obě tyto metody bylo velmi důležité určit, na jaké okruhy problematiky se v teoretické části zaměřit, aby byly oporou pro následnou praxi.

7.4 Metody sběru dat

Přesuňme se k metodám, které byly použity pro sběr informací. Pomineme-li analýzu vnitropodnikové dokumentace, další velice důležitou metodou při sběru dat pro praktickou část byl nestrukturovaný rozhovor. K rozhovoru bylo připraveno pět otázek. Rozhovor byl realizován zejména z toho důvodu, že se nepodařilo všechny odpovědi na otázky potřebné k vypracování práce vyhledat pouze ve vnitropodnikové dokumentaci. Celý rozhovor byl veden pouze s jedním dotazovaným, kterým byl zaměstnanec z vrcholného managementu společnosti Levior s. r. o. Všechny odpovědi na otázky byly zapisovány a následně pro tuto práci zformulovány. Otázky byly následující:

- Jak v současné době probíhá kontrola kvality ve vaší společnosti?
- Jaká je úspěšnost tohoto procesu?
- V čem tkví problém současného stavu řízení kvality?
- Existují momentálně sankce za nedodržení kvality ze strany dodavatele?

⁵³ SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H. a VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, s. 20

⁵⁴ PSTRUŽINA, K. Atlas filosofie vědy. *Katedra filosofie* [online]. Dostupné z: <https://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/atlas3.htm>

⁵⁵ tamtéž

- Existují nějaké způsoby řešení tohoto problému?

Praktická část

8 Informace o společnosti Levior s. r. o.⁵⁶

Název: Levior s. r. o.

IČO: 61973939

Základní kapitál: 500000 Kč

Adresa: Tovačovská 3488/28, Přerov I-Město, 750 02 Přerov

Webové stránky: www.levior.cz

Email: levior@levior.cz

Společnost Levior s. r. o. byla založena v roce 1992 v Kokorách u města Přerov. Prvním sídlem firmy byly prostory bývalého zemědělského družstva v Kokorách. Tato společnost se zaměřuje na velkoobchodní prodej ručního nářadí, pracovních pomůcek a potřeb pro stavitelství. Vůbec prvními položkami, které tato společnost nabízela, byly svinovací metry a odlamovací nože. Za bezmála 27 let fungování společnosti se nabídka rozrostla na necelých 7000 položek, které nabízí v současnosti. Celý sortiment společnosti je rozdělen do několika kategorií, kterými jsou měřidla, dílna a nástroje, stavba, zahrada, železářství a domácnost. Součástí této nabídky jsou výrobky registrovaných značek společnosti Levior s. r. o., kterými jsou Festa, Horizont a Rosa a značky distribuované společností Levior s. r. o., kterými jsou například Stahlberg, Lesha, Komelon, či D+N. Tato společnost mimo jiné nabízí také marketingovou podporu prodeje formou poskytování prodejních stojanů, bezplatných katalogů a návrhů a výroby reklamy.

V současné době společnost sídlí v prostorách bývalých drůbežářských závodů ve městě Přerov. Sem se přestěhovala v roce 2003. Společnost využívá celkem tři propojené sklady, které jsou rozděleny podle sortimentu. První ze skladů vznikl modernizací a renovací přímo ze skladu drůbežáren a další dva sklady byly přistavěny. Poslední ze skladů byl přistavěn v roce 2016. V současnosti je kapacita celého areálu bezmála 20000 paletových míst.

⁵⁶ Srov. o firmě. *Levior s. r. o.* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://levior.cz/clanek/o-firme>

Jak bylo již zmíněno, společnost Levior s. r. o. se zaměřuje na velkoobchodní prodej. Společnost uvádí, že spolupracuje s 3000 dlouholetými a spokojenými zákazníky nejen z ČR, ale také z dalších 15 zemí Evropy. Největšími tuzemskými odběrateli zboží od této společnosti jsou například Bauhaus, Obi a Euro nářadí, nejvíce zboží pak odebírají společnosti ze zemí jako jsou Německo, Srbsko a Maďarsko. Dlouhodobým cílem společnosti je plnění funkce spolehlivého partnera, což potvrzuje i fakt, že společnost dlouhodobě vykryvá objednávky ve výši 98 %, čímž se stává nejspolehlivějším dovozcem ručního nářadí v České republice. Během jednoho pracovního dne je expedováno průměrně 150 malých a kamionových objednávek. O bezproblémové plnění těchto procesů je zodpovědných 65 zaměstnanců této společnosti.

V roce 2017 byl obrat společnosti 638 milionů korun, počet prodávaných položek byl 6290 kusů a společnost zaměstnávala 61 zaměstnanců. V roce 2018 mimo jiné obdržela tato společnost certifikát Bisnode za hodnocení nejvyšší důvěryhodnosti.

9 Logistika společnosti

Následující kapitola je zaměřena na logistiku společnosti Levior s. r. o. Shrnuty jsou zejména typy dopravy, které jsou využívány při dopravě zboží, logistické úkony vznikající v prostředí společnosti a dopravu zboží konečným zákazníkům.

9.1 Využívané druhy dopravy

Společnost využívá pro dovoz zboží od svých dodavatelů rozličné druhy dopravy, kterými jsou doprava silniční, železniční a námořní, případně jejich kombinaci. Mluvíme-li o dopravě silniční, tento typ dopravy využívá společnost pro dovoz zboží výhradně od svých dodavatelů z Evropy, tedy na trasách s menší vzdáleností. Zboží je v rámci silniční dopravy přepravováno v návěsech kamionů, či v dodávkách. Pro přepravu zboží od dodavatelů s Asie využívá společnost kombinaci dopravy námořní, železniční a silniční v pořadí, ve kterém jsou vyjmenovány.

Při expedici zboží ze skladu společnosti je pak využívána zejména doprava silniční. Při této expedici využívá společnost své vlastní rozvozy v kamionech a menších dodávkách, logistické firmy, které taktéž využívají pro dopravu zboží dodávky, nebo si zboží mohou vyzvednout v areálu podniku samotní zákazníci formou osobního odběru, který je využíván zejména při menších objednávkách.

9.2 Logistika nákupu

Samotná výroba zboží začíná jeho objednáním u konkrétního dodavatele, jemuž jsou sděleny všechny požadavky na vzhled a funkčnost objednaného zboží. Následná výroba tohoto zboží a jeho následná doprava do Evropy průměrně trvá 2-3 měsíce od jeho objednání. V momentě, kdy je zboží vyrobeno, mohou nastat podle druhu podniku dvě skutečnosti. Od větších dodavatelů, kteří nabízejí větší sortiment výrobků, jsou kontejnery se zbožím nakládány ihned v jejich skladech. Jedná-li se o menší dodavatele, jejichž zboží nezaplní kontejner, jsou jejich výrobky sváženy do centrálních skladů a kontejnery jsou naplněny až v okamžiku, kdy se nahromadí v tomto skladu zboží od více dodavatelů. Zboží je ve skladech dodavatelů umístěno do námořních ISO kontejnerů (FCL) ve velikostech 20 stop, 40 stop, nebo 40 stop

HC.⁵⁷ Tyto kontejnery jsou po námořních trasách dopravovány z Asijských přístavů (Shanghai, Ningbo, Xingang, Qingdao) do Evropských přístavů (Rotterdam, Hamburk, Antwerpy). Zde jsou tyto kontejnery překládány na vlaky a dále putují pomocí železniční dopravy do České republiky. Společnost Levior s. r. o. má výhodu ve svém umístění, jelikož se nachází v blízkosti železničního uzlu, kterým je město Přerov a také se nachází ve vzdálenosti 9 kilometrů od nejbližšího překladiště v Horní Moštěnici. Zde je zboží přeloženo z vlaku a čeká na převoz přímo do areálu společnosti. Poslední kus cesty, které zboží v kontejneru urazí, se tedy odehrává pomocí dopravy silniční.

Zaměříme-li se blíže na cenu dopravy zboží v kontejnerech z Asie, je nutné shrnout si aspekty, od kterých se cena odvíjí. Cena za dopravu se odvíjí od velikosti kontejneru (20 stop, 40 stop a 40 stop HC), ale také od celkové hmotnosti přepravovaného zboží. Společnost, kterou smluvně využívá společnost Levior s. r. o., vytváří nabídku s ceníkem pro všechny čtyři výše uvedené Asijské přístavy, nehraje roli, z kterého z nich je zboží přepravováno. Nejvíce potom tato společnost využívá v rámci evropských přístavů ten v Hamburku. Celkové sazby zahrnují námořné, námořní poplatky, palivové a kurzové příplatky, manipulaci v přístavu doručení a poplatky rejdařské společnosti. Sazby naopak nezahrnují náklady na celní odbavení zásilky a poplatky za speciální odbavení zboží na vstupu do EU. Celková cena za dopravu je účtována v USD, fakturována je následně v CZK dle aktuálního kurzu ČSOB – devizy prodej.

U evropských dodavatelů je zboží buď objednáváno, nebo jsou nasmlouvány pravidelné dodávky. Hlavním rozdílem mezi evropskými a asijskými dodavateli je doba, která uplyne od objednání zboží do jeho dodání. Zatímco se u asijských dodavatelů doba dodání zboží může vyšplhat až ke třem měsícům, dodavatelé s okolních států Evropy jsou schopni doručit zboží do pěti pracovních dnů, je-li zboží skladem.

9.3 Skladová logistika společnosti

Objednané zboží do společnosti přichází z Asie v kontejnerech, ze zemí Evropy převážně v návěsech kamionů. První aktivitou, která je vykonávána v podniku samotném, je vykládka zboží. Zaměříme-li se na zboží z Asie, zboží je v kontejnerech uloženo volně, to znamená, že není uloženo na paletách. Pracovníci tedy zboží vykládají na palety. Celý tento proces je obtížný zejména z toho hlediska, že je zboží v kontejneru volně pomícháno a na palety

⁵⁷ Označení kontejneru 40 stop HC (High-cube) znamená, že se jedná o 40 stopový kontejner, odlišuje se však od klasického svojí výškou. Klasický 40 stopový kontejner je vysoký 2,6 metru, zatímco HC kontejner měří na výšku 2,9 metru, logicky tedy pojme více zboží.

se skládají vždy krabice se zbožím stejného druhu a také z toho důvodu, že kartony váží často více než 20 kg. Po vykládce je také nutné zkontrolovat, zda vyložené zboží z kontejneru souhlasí s příjemkou zboží. Je-li vše v pořádku, zboží putuje do druhé haly, kde je uloženo na paletová místa. V některých případech je zboží před jeho uložením kontrolováno zástupci celního úřadu. Následné úkony, které zaměstnanci s uskladněným zbožím provádějí, jsou prováděny pomocí aktivních logistických prvků. Tyto operace ve společnosti Levior s. r. o. zajišťuje celkem 8 pracovníků k tomu určených.

9.4 Logistika distribuce

Proces distribuce zboží začíná momentem, kdy je přijata objednávka od odběratele. V prvním kroku je určen zaměstnanec, který bude objednávku vyřizovat, jsou mu sděleny speciální pokyny a požadavky a také čas, ve kterém by měla objednávka opouštět sklad a putovat k odběrateli. Za tyto úkony je zodpovědných celkem 23 pracovníků ve skladu. Podnik garantuje expedici zboží do 3 pracovních dnů, ve většině případů je však tato lhůta kratší. Pro expedici zboží využívá společnost Levior s. r. o. pravidelné trasy rozvozu vlastními vozidly nebo pomocí smluvních přepravních společností Geis, PPL a podobných.

Distribuované objednávky společnost rozděluje podle jejich velikosti na objednávky: kusová, osobně, rozvoz a velká objednávka. Objednávky kusové a osobně jsou menší objednávky obsahující jeden až několik kusů, které si zákazník po jejich kompletaci vyzvedává v areálu společnosti sám. Objednávky označované jako rozvoz jsou objednávky dvou až šesti palet, které rozváží firemní dodávky, či logistické společnosti. Velké objednávky se skládají z většího množství palet. Tyto objednávky jsou kompletovány pro největší zákazníky společnosti, kterými jsou například Obi, Bauhaus, Kosa Nis a Euro nářadí. Tyto objednávky obsahují většinou 33-60 palet a jsou přepravovány kamiony společnosti nebo kamiony zákazníků. Jen pro představu, do jednoho návěsu kamionu se vejde až 33 palet. Je tedy expedován většinou jeden, či dva kamiony.

10 Management kvality společnosti

Jelikož se jedná o společnost, která dováží zboží od svých dodavatelů ze zahraničí, je bezproblémová kvalita jednou z hlavních priorit této společnosti. Společnost si zakládá na distribuci kvalitního zboží svým zákazníkům. Aby bylo bezproblémové kvality dosaženo, musí společnost soustavně kvalitu kontrolovat, a to nejen ve svých skladech, ale také před samotným odesláním zboží od dodavatelů. Celistvý management kvality podniku Levior s. r. o. byl zaváděn a následně certifikován pomocí norem řady ISO 9000 a zaměřuje se na potřeby konečných zákazníků. Společnost se zaměřuje na nabídku funkčního zboží, které je momentálně zákazníky požadováno, a to v nejvyšší kvalitě a také nejmodernějším designu a funkčnosti. Aby společnost tento standard udržela, musí věnovat pozornost kontrolám kvality jimi nabízeného zboží.

10.1 Kontrola kvality u dodavatelů

Proces kontroly kvality začíná již v zemi původu zboží pomocí outsourcingové společnosti, kterou si společnost Levior s. r. o. pro tuto činnost jednorázově, či dlouhodobě najímá. Cílem této aktivity je snížení nekvalitních výrobků, které jsou dodavatelům expedovány, a s tím spojené snížení ztrát společnosti. Kontrolu kvality zboží u dodavatelů můžeme rozdělit na dvě rozdílné aktivity, kterými jsou kontrola zboží v centrálních skladech a kontrola zboží u velkých dodavatelů společnosti.

10.1.1 V centrálních skladech

Nejprve se zaměříme na kontrolu kvality zboží v centrálních skladech v Asii. Do těchto skladů je sváženo zboží od menších dodavatelů, kteří by svým zbožím nenaplnili celý lodní kontejner, a proto je zboží od různých dodavatelů odesíláno v kontejnerech z těchto skladů společně. Centrální sklady jsou umístěny v blízkosti přístavů ve městech Shanghai, Ningbo a Qingdao.

Každé zboží, které je nakládáno do lodních kontejnerů v těchto centrálních skladech, je podrobena kontrole kvality, kterou provádí společnost ShangHai Orient Intertek Testing Service Co., Ltd. Kontrola zboží probíhá odděleně podle toho, od kterého dodavatele dané zboží je, aby se následně dalo zjistit, zda se jedná o první pochybení daného dodavatele, nebo zda se u zboží tohoto dodavatele neuspokojivá kvalita vyskytla již dříve. Tato informace je důležitá při stanovení dalších kroků, které jsou vůči dodavatelům podniknuty. Při opakovaných pochybeních ze strany dodavatele může dojít až k rozvázání smluv s ním a následnému hledání

dodavatele nového. Tato kontrola v centrálních skladech je momentálně prováděna u každého zboží, které je expedováno. V současnosti však společnost Levior s. r. o. centrálně neviduje počet pochybení u těchto malých společností.

Celá kontrola zboží probíhá v centrálních skladech den, či dva před nakládáním zboží do kontejnerů. Společnost, která zboží kontroluje, vybere 3-5 % vzorků z celkového množství zboží a provádí na něm kontrolu. Kontrolují se zejména celková funkčnost zboží, tvrdost, rozměry, barva, potisk, ale také čárové kódy na zboží a jeho zabalení do obalového materiálu. Při zjištění nedostačující kvality je expedice zboží zastavena, společnost provádějící kontrolu kvality vytváří protokol, ve kterém zaznamená nalezené deficity na zboží a odesílá ho do společnosti, která následně zvažuje další kroky. Cena za tuto inspekci kvality si zahraniční společnost Intertek účtuje část ceny zboží, která se pohybuje mezi 1-4 % ceny zboží, podle jeho množství a množství kontrolovaných kusů.

10.1.2 U velkých dodavatelů

K těmto kontrolám kvality je využívána, stejně jako při kontrole zboží v centrálních skladech, čínská společnost ShangHai Orient Intertek Testing Service Co., Ltd., která je využívána prostřednictvím outsourcingu. Tyto kontroly jsou využívány u tří největších dodavatelů společnosti, přesněji v jeho skladech. Od těchto dodavatelů společnost Levior s. r. o. v současné době odebírá 76 % svého celkového portfolia nabízeného zboží.

Společnost Intertek provádí testy zboží před jeho odesláním ze skladů těchto velkých dodavatelů. Tato společnost kontroluje všechny aspekty kvality zboží, které jsou předem smluvně vyžadovány. Společnost Levior s. r.o. vyžaduje kontrolu mnoha aspektů, kterými jsou: vnější a vnitřní obaly, vzhled, rozměry, barva, technické vlastnosti výrobků, pevnost materiálu, rozměry, ale i lom, pevnost či čichovou zkoušku. I když může znít poslední zmíněná čichová zkouška jako bizarní požadavek, je tato zkouška také nezbytná. V minulosti se objevil výrobek (zahradní lopatka), který silně zapáchal, a tudíž byl neprodejný. Tyto aspekty se však mění podle druhu zboží, které je kontrolováno.

Tyto kontroly kvality jsou u těchto největších dodavatelů objednávány hlavně z toho důvodu, že samotná doprava zboží do Evropy je nákladná záležitost a také z důvodu, že se doprava vypočítává za celkovou hmotnost přepravovaného zboží. Pošle-li tedy dodavatel v kontejneru i zboží, které nesplňuje požadavky na jeho kvalitu, zabírá zboží místo a platí se za něj náklady na jeho dopravu. Při zjištění nekvalitního zboží je pozastavena jeho následná distribuce výrobcem do Evropy. Outsourcingová společnost Intertek následně vypracuje report,

který neprodleně odesílá společnosti Levior s. r. o, jenž obsahuje všechny potřebné údaje o zboží a nalezených chybách a vadách. Report následně přebírají zaměstnanci oddělení nákupu ve společnosti a zvažují další kroky. Existují dva možné scénáře dalšího postupu managementu. Jsou jimi zrušení smlouvy pro nedodržení požadavků na kvalitu zboží, nebo žádost o výrobu nového zboží, které bude požadavky splňovat. Nutno podotknout, že kontrola zboží u výrobce v zahraničí neprobíhá zdaleka u všech objednávek a kontroly, které jsou na zboží v zahraničí objednávané, jsou čistě namátkové. Momentálně také neexistuje ve společnosti ucelený systém, který by evidoval, na kterého konkrétního dodavatele byly kontroly zboží objednány, jaký byl počet objednaných kontrol a jaký byl jejich výsledek. Celý proces kontroly zboží u dodavatelů má za úkol oddělení nákupu společnosti.

10.1.3 Report z kontroly kvality

Jak již bylo zmíněno, společnost Intertek po každé kontrole, při které byly nalezeny nesrovnalosti ve kvalitě zboží, odesílá společnosti Levior s. r. o. podrobný report z konkrétní kontroly. Ten obsahuje několik povinných částí, kterými jsou datum inspekce a název společnosti, jejíž zboží bylo kontrolováno. Dále titulní strana obsahuje základní popis produktu, fotky v balení, bez balení, počet kusů v celé objednávce a jako poslední údaj se udává množství kusů, na kterých byla inspekce prováděna.

Následující strany reportu jsou již zaměřeny na nalezené chyby a odchylky ve kvalitě samotného zboží i s fotodokumentací poukazující na tyto nedostatky. Hlavička této stránky poukazuje na všechny nalezené nesrovnalosti a odkazuje na následující body, které chyby popisují přesněji.

The inspection results of the above mentioned merchandise were found as follows:

<u>INSPECTION CRITERIA</u>	<u>* RESULT</u>
A) QUANTITY AVAILABLE	CONFORMED
B) PRODUCT DESCRIPTION, STYLE AND COLOUR	NOT CONFORMED,REFER TO SPECIAL ATTENTION 1,2
C) WORKMANSHIP	NOT CONFORMED,REFER TO SPECIAL ATTENTION 3,4,5
D) DATA MEASUREMENT/CHECKING	NOT CONFORMED,REFER TO SPECIAL ATTENTION 2,6
E) PACKAGING	NOT CONFORMED,REFER TO SPECIAL ATTENTION 7,8,9
F) SHIPPING MARK	CONFORMED

SUMMARY RESULT		CRITICAL	MAJOR	MINOR
WORKMANSHIP	NUMBER OF DEFECT ALLOWED:	0	14	21
TOTAL:		0	38	8

OVERALL INSPECTION RESULT : **NOT CONFORMED** to applicant's requirement.

Obrázek 1 Hlavička reportu z kontroly kvality⁵⁸

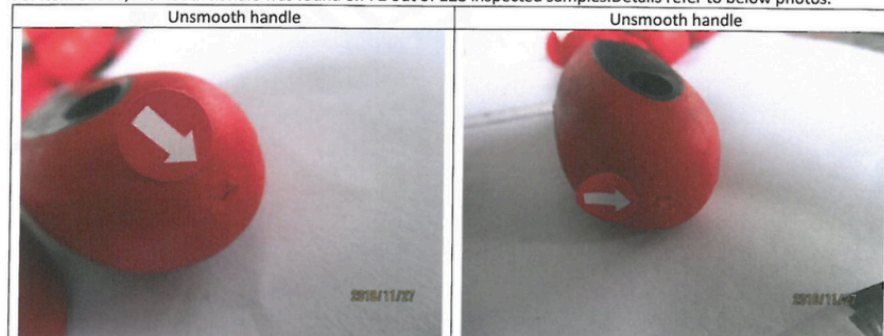
⁵⁸ Srov. Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.

OVERALL INSPECTION RESULT : **NOT CONFORMED** to applicant's requirement.

Please advise your comment on the inspection findings.

SPECIAL ATTENTION

1. No submitted sample was provided by applicant or supplier for style & colour comparison
2. For item 31515, The blade dimension not conformed to client requirement:
Client requirement: W 140mm X L 113mm
Actual finding: W 152mm X L 113mm, W 152mm X L 113mm, W 152mm X L 113mm, W 152mm X L 113mm,
W 152mm X L 113mm
3. Workmanship check fail as **major** defect exceeded AQL.
4. For item 31510, unsmooth handle was found on 72 out of 128 inspected samples. Details refer to below photos.



Obrázek 2 Report z kontroly kvality⁵⁹

Na předchozím obrázku můžeme vidět některé zachycené nedostatky zboží. V bodě 2. se jedná například nesplněné požadavky klienta na rozměry výrobku, bod 4. pak poukazuje na nekvalitní zpracování ručky jiného výrobku, u něhož byl v 72 případech ze 128 vzorků nalezen výstupek.

6. No proper hardness guage was available on site for hardness test.
7. For all items, Both outer carton and inner carton were sealed by tape in “ ” shape instead of “H” shape.



Obrázek 3 Report z kontroly kvality⁶⁰

V bodě 7. inspektor uvádí špatné balení vnějšího a vnitřního obalového materiálu. Tento problém byl nalezen u všech kartonů v zásilce.

⁵⁹ Srov. Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.

⁶⁰ Srov. Tamtéž



9. For item 32161,20 out of 30 inspected samples were found that the poly bag was nipped by wooden handle,And could not be pulled out easily.



Obrázek 4 Report z kontroly kvality⁶¹

Poslední obrázek znázorňuje opět špatné balení zboží. Bod 8. zachycuje špatné rozměry vnějšího kartonu, ve kterém po zabalení všech vnitřních krabiček vzniká volné místo 3-4 centimetry. Takto zabalené krabice by zbytečně zabíraly volné místo v lodním kontejneru. Bod 9. poukazuje na průhledný plastový obal na čepeli škrabky, který je pevně uchycen mezi čepelí a dřevěnou rúčkou výrobku. Ten následně nejde sejmout bez poškození.

10.2 Kontrola kvality při přijetí zboží

Další kontrola zboží probíhá při samotném příjmu zboží a jeho vykládce z kontejnerů na příjmové rampě ve skladu. Zaměstnanci společnosti, kteří jsou zodpovědní za vykládku kontejneru, kompletují od každého druhu zboží určitý počet vzorků, který je určen na příjemce zboží. Počet vzorků je určen zejména podle toho, kolik kusů zboží je v daném kontejneru přepraveno. Většinou se počet vzorků pohybuje okolo 2-4 % z celkového počtu zboží. U těchto vzorků jsou následně kontrolovány jeho vlastnosti a zda se shodují se zadáním objednávky. u těchto vzorků se kontrolují kromě technických aspektů, designu a celkové neporušenosti zboží také čárové kódy na obalu zboží, jelikož už několikrát nastaly případy, kdy se neshodovaly se zadáním společnosti. Neshodující se čárové kódy musí být následně

⁶¹ Srov. Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.

přelepovány. Kontrolu kvality ve společnosti provádí vždy dva zaměstnanci k této činnosti určení.

Při zjištění nekvalitního zboží zvažuje oddělení nákupu další kroky, které podnikne. Ve většině případů jsou zvoleni pracovníci, kteří musí nejdříve zkontrolovat všechny kusy zboží, u kterého byly zjištěny při kontrole vzorků vady. Ti oddělí kvalitní kusy od nekvalitních a ty pečlivě spočítá. Následně zaměstnanci nákupního oddělení vytváří report, který je odeslán do země původu zboží přímo jeho výrobcí. Následně jsou konzultovány další kroky, které dodavatel provede. Ve většině případů je vrácena poměrná hodnota zboží, většinou ne však jeho plná cena ani náklady na jeho dopravu. Částka, kterou dodavatel společnosti za nekvalitní zboží vrací, je dána smluvně a u různých dodavatelů se liší. V případech, kdy jsou zjišťovány u konkrétního dodavatele chybné výrobky, mohou tyto skutečnosti vyústit až v rozvázání spolupráce s tímto dodavatelem a hledání nového dodavatele daného zboží.

Při přijetí nekvalitního zboží nastává několik rozličných problémů. Společnost přichází o část nákladů na nákup zboží a také o náklady na dopravu. Dále také dané nekvalitní zboží není prodejné. To znamená, že zabírá skladovací prostory ve skladu a vznikají ve spojitosti s ním náklady na skladování, i když dané zboží nemá pro společnost reálnou hodnotu. Jedním z posledních problémů, které vzniknou, když je zboží nekvalitní je, že společnost po vyčerpání pojistné zásoby nemá dané zboží, aby ho mohl expedovat svým odběratelům, a tím přichází o výnosy z prodeje zboží, jelikož samotná výroba a dodání nového bezvadného zboží z Asie může trvat až 3 měsíce.

10.3 Kontrola zboží při prodeji

Poslední fáze, kdy je zboží a jeho kvalita kontrolována, je fáze kompletování objednávky od odběratelů. Tuto kontrolu provádějí zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za kompletování objednávek přímo ve skladu. V této fázi se kontroluje jen vzhled obalu a samotného zboží. Tato kontrola je vykonávána zejména proto, aby odhalila možná poškození, která mohou vzniknout při jeho skladování a s tím spojenou manipulací s ním. Odhalení nekvalitního zboží při kompletaci objednávek předchází případným reklamacím a nespokojenosti cílových zákazníků společnosti. Při kontrole zboží při kompletaci objednávek nejsou většinou nekvalitní kusy objeveny, jelikož bývají odhaleny při předchozích kontrolách kvality. Pokud je nekvalitní kus objeven, jeho špatná kvalita je většinou způsobena špatným skladováním.

10.4 Reklamacce zboží

I přes ucelený systém kontroly zboží, který předchází jeho expedici, se stále objevují nepravdivé reklamacce zboží odeslaného zákazníkům podniku. Tyto reklamacce má na starosti oddělení reklamací v podniku. To během reklamační lhůty dané zákonem zboží zkontroluje a buď reklamaci uzná nebo neuzná. Oddělení reklamací také zaznamenává, které zboží je často reklamováno, tyto informace jsou pak zapisovány do vnitropodnikového softwaru a následně přezkoumávány oddělením nákupu ve společnosti. Je-li zaznamenáno mnoho reklamací u určitého typu zboží od stejného dodavatele, oddělení nákupu zvažuje kroky, které podnikne. Většinou se jedná o rozvázání spolupráce s určitým dodavatelem. Tyto vady, které jsou zjištěny při používání zboží, jsou často neodhalitelné jeho kontrolou, která je prováděna před jeho prodejem. Poslední možností, jak může vzniknout vada na určitém typu zboží, je jeho neopatrné přepravování, či neopatrná manipulace s ním.

10.5 Odpovědi rozhovoru

Cílem rozhovoru bylo zjištění, jak na problematiku řízení kvality nahlíží zaměstnanec, který má tuto problematiku na starosti a také jaké jsou jeho návrhy, či poznatky pro analýzu tohoto procesu ve společnosti.

Otázka č. 1: Jak v současné době probíhá kontrola kvality ve vaší společnosti?

Odpověď: V současnosti probíhá kontrola kvality ve třech krocích. Prvním z nich je kontrola kvality na místě původu zboží, a to přímo u výrobce před jeho odesláním, tato kontrola je nepravdivá a v současné době o ní nejsou vedeny žádné záznamy. Tuto kontrolu provádíme pomocí jedné konkrétní firmy. U menších dodavatelů, jejichž zboží nenaplní svým zbožím celý kontejner, probíhají kontroly zboží v zahraničí ve sběrných skladech, kde se několik zásilek spojuje, aby putovaly do Evropy v kontejneru společně. Druhým krokem je kontrola kvality při přijetí zboží, a to v okamžiku, kdy je vykládáno z kontejneru. Posledním krokem je kontrola zboží těsně před jeho expedicí cílovým zákazníkům.

Otázka č. 2: Jaká je úspěšnost tohoto procesu?

Odpověď: Když opět rozdělím kontrolu kvality na tyto tři kroky, mohu shrnout úspěšnost těchto procesů následovně. Momentálně se potýkáme s neuspokojivou kvalitou některých

výrobků z Asie. Jelikož zatím není ustálený proces při kontrole kvality u výrobců, může se stát, že přichází nekvalitní zboží. To je následně odhaleno při kontrole kvality při jeho vykládce z kontejnerů. K cílovým zákazníkům se potom nekvalitní zboží nedostává.

Otázka č. 3: V čem tkví problém současného stavu řízení kvality?

Odpověď: V současné době problém tkví zejména v četnosti případů, kdy přichází nekvalitní zboží z Asie.

Otázka č. 4: Existují momentálně sankce za nedodržení kvality ze strany dodavatele?

Odpověď: Pokud nám dorazí v zásilce nekvalitní zboží, sepisujeme protokol, který obsahuje popis vad, které byly zjištěny. Součástí tohoto protokolu je i fotodokumentace. Po vyhodnocení tohoto protokolu dodavatelem získáváme finanční odškodnění, které se pohybuje mezi 75 % a 85 % pořizovací hodnoty zboží. Naše společnost také přichází o cenu dopravy daného zboží.

Otázka č. 5: Existují nějaké způsoby řešení tohoto problému?

Odpověď: Určitě existují, momentálně bohužel nemáme prostor pro zvažování všech eventuálních způsobů, jak procesy kontroly kvality v Asii a speciálně v Číně vylepšit. Myslím si však, že jimi může být například zvýšení četnosti kontrol kvality u výrobců.

11 Vyhodnocení

Tato část práce je zaměřena na vyhodnocení všech zjištěných informací o logistice a managementu kvality společnosti. Část vyhodnocení také reaguje na rozhovor, který byl veden se zaměstnancem vrcholného managementu společnosti.

Jelikož většina zboží společnosti Levior s. r. o. pochází z Číny, pomineme v této části kontrolu kvality zboží u evropských dodavatelů. Zboží od těchto dodavatelů navíc většinou nepřichází do společnosti v nedostačující kvalitě. Pomiňme také menší čínské dodavatele, kteří dodávají společnosti jen jeden, či několik málo druhů zboží. Jejich výrobky jsou shromažďovány na centrálních skladech v čínských přístavech Shanghai, Ningbo a Qingdao. V těchto skladech probíhá prostřednictvím společnosti ShangHai Orient Intertek Testing Service Co., Ltd. kontrola zboží, těsně před jeho naložením do lodních kontejnerů. Tuto kontrolu v centrálních skladech má společnost Levior s. r. o. nasmlouvanu na všechno zboží, které je odesíláno. Všechny reporty z kontrol kvality zboží, u kterých byla zjištěna nedostačující kvalita, jsou archivovány v archivu společnosti a jsou momentálně zpětně dohledatelné. Momentálně však není dohledatelný přesný počet kontrol, ten by šel vypočítat jen složitou metodou podle počtu kontejnerů, které za dané časové období došlo z centrálních skladů. Společnost Levior s. r. o. navíc nevede evidenci dodavatelů, u kterých bylo zjištěno nekvalitní zboží.

Z rozhovoru se zaměstnancem společnosti, který je zodpovědný za management kvality, vyplývá, že je ale zaměřen na čínské dodavatele žádoucí, jelikož zboží, které do společnosti za poslední rok putovalo nekvalitní, je právě z Číny. U čínských dodavatelů tedy existuje prostor pro zlepšení a inovaci celého procesu. U kontroly kvality v centrálních skladech momentálně neexistuje prostor pro větší inovace, jinak se tomu ale zdá být u tří největších čínských dodavatelů společnosti, kteří jsou dodavateli 76 % celkového portfolia zboží společnosti. U těchto dodavatelů také probíhá kontrola zboží před jeho odesláním do Evropy, nicméně tato kontrola na rozdíl od kontroly v centrálních skladech neprobíhá zdaleka u všech dodávek zboží. Od těchto tří dodavatelů dokonce přišlo nejvíce zboží s nedostačující kvalitou. Tento fakt je způsoben hlavně velkým množstvím zboží, které přichází od těchto dodavatelů. V současné době navíc neexistuje centrální evidence počtů a výsledků inspekcí kvality u těchto dodavatelů,

je tudíž nemožné dohledat informace o proběhlých kontrolách. Nyní se tedy zaměříme na tyto tři hlavní dodavatele společnosti.⁶²

11.1 Vedení evidence kontrol

Ačkoliv společnost Levior s. r. o. v současnosti nevěnuje dostatečnou pozornost evidenci kontrol u svých dodavatelů, je možné najít několik důvodů, proč by tato centrální evidence mohla pomoci současný stav kontroly kvality zlepšit. U zboží malých dodavatelů v centrálních skladech společnost shromažďuje reporty se zbožím, u kterého byla zjištěna nedostačující kvalita. Tyto výsledky však nejsou centrálně vedeny a zapisovány do systému, aby byly kdykoliv rychle dohledatelné. Vedení evidence by napomáhalo při hodnocení dodavatelů a zjištění, u kterých konkrétních dodavatelů byly nalezeny nekvalitní výrobky. I když se ve většině případů podaří tyto nekvalitní výrobky odhalit, následné řešení těchto událostí a s tím spojené časové prodlevy v odeslání zboží stojí společnost peníze. Při zjištění, že se u konkrétního dodavatele objevilo nekvalitní zboží opakovaně, může společnost ukončit spolupráci s tímto dodavatelem a zahájit hledání dodavatele jiného. Centrální evidence kontrol by tento proces mohla ucelit a značně urychlit.

Na rozdíl od kontrol v centrálních skladech, kontroly u tří největších dodavatelů společnosti nejsou systematicky vedené a probíhají pouze namátkově, a ne příliš často. V tomto případě by byl ucelený systém zápisu evidence více než žádoucí. Do této evidence by se jako první zapisovala u každého ze tří dodavatelů jakákoliv kontrola, která byla u kontrolní společnosti Intertek objednána. Následně by byl dopsán výsledek této kontroly. Při následné kontrole této evidence by byly všechny informace dohledatelné na jednom místě a společnost by mohla zvažovat další kroky v této záležitosti. Zjistila-li by vyšší výskyt nekvalitního zboží u některého z dodavatelů, může pružně zareagovat zvýšením četnosti kontrol na zboží tohoto dodavatele. V případě, kdy byly zjištěny nekvalitní kusy určitého zboží, společnost by mohla navíc znovu kontrolovat jeho kvalitu při jeho příští dodávce. Celou tuto centrální evidenci je potom možné zapisovat do stávajícího vnitropodnikového ekonomického softwaru Caesar.

11.2 Četnost kontrol kvality⁶³

Další variantou, jak omezit nekvalitní zboží, které je bez kontroly odesláno do skladu společnosti, je nastavení uceleného systému kontrol u tří největších dodavatelů společnosti,

⁶² Srov. Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.

⁶³ Srov. Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.

jelikož tento systém doposud ucelený není. V této variantě musíme počítat s několika vstupními daty, které společnost Levior s. r. o. eviduje ve své interní dokumentaci. Jedná se zejména o peněžně vyjádřené částky, o které společnost za poslední rok přišla v důsledku převzetí nekvalitního zboží od těchto dodavatelů, celkový počet kontejnerů od těchto dodavatelů, cenovou nabídku přepravní společnosti a cenovou nabídku společnosti Intertek, která je využívána pro kontrolu kvality zboží v Číně. Všechny tyto informace byly společností poskytnuty.

11.2.1 Náklady spojené s nekvalitním zbožím

V této části není dostačující počítat pouze s peněžními částkami, o které v důsledku špatné kvality společnost přišla, ale také s náklady na dopravu tohoto zboží, jelikož tuto částku dodavatel nevrací. Nejprve si demonstrováme nekvalitní zboží a náklady, o které ve spojení s ním společnost přišla, a náklady na dopravu konkrétního zboží.

Tabulka 1 *Soupis nekvalitního zboží za rok 2018⁶⁴*

Název zboží	Suma	N na dopravu
Škrabka SF	2 290 Kč	5 521 Kč
Konický kruhový klínek 9 mm	419 Kč	2 272 Kč
Ruční pila na kosti	19 952 Kč	37 495 Kč
Hladítko pro. Nerez 260x120 mm	16 812 Kč	38 114 Kč
Lžice nerez 150 mm	11 435 Kč	50 600 Kč
Lžice nerez 190x135 mm	23 795 Kč	
Špachtle ocel 35 mm	4 508 Kč	46 460 Kč
Špachtle ocel 45 mm	4 969 Kč	
Špachtle ocel 65 mm	3 406 Kč	
Špachtle ocel 75 mm	5 920 Kč	
Hladítko na brusnou mřížku 240x105 mm	12 978 Kč	63 950 Kč
Hladítko na brusnou mřížku 230x90 mm	12 612 Kč	
Náhradní molitan 240x125x20 mm	4 236 Kč	1 172 Kč
Hladítko plastové s plstí 270x130x7 mm	33 097 Kč	42 800 Kč
Náhradní plst 270x130x7 mm	1 838 Kč	
Pistole na PUR pěnu kovová	62 727 Kč	63 950 Kč
Pistole na PUR pěnu teflonová	97 492 Kč	
Napichovací grill vidlice 110 cm	16 370 Kč	38 152 Kč
Zahradní ventil EVA	8 673 Kč	14 867 Kč
Závitová tyč 4.8	7 422 Kč	13 473 Kč
Shrnovač sněhu vícebarevný	14 571 Kč	50 600 Kč
Lopatka skládací 42 cm	15 101 Kč	
Suma	380 623 Kč	469 426 Kč

⁶⁴ Vlastní zpracování, dle *Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.*

V předchozí tabulce je znázorněna peněžně vyjádřená suma, o kterou společnost Levior s. r. o. přišla v roce 2018 v důsledku nekvalitního zboží od svých tří největších dodavatelů. V dalším kroku bylo nezbytné k těmto peněžním částkám přiřadit náklady na dopravu těchto typů zboží. Náklady na dopravu zboží jsou vypočítány podle jeho váhy a typu kontejneru ve kterém došlo. Naplnilo-li nekvalitní zboží plný kontejner, jak tomu je například u pistole na PUR pěnu kovové, započítá se plná cena dopravy tohoto zboží. Nenaplnilo-li zboží celý kontejner, bude následně cena dopravy počítána jako podíl váhy nekvalitního zboží celkovou váhou zboží v kontejneru a následné vynásobení cenou dopravy kontejneru. Například závitová tyč přišla v kontejneru velikosti 20 stop a celková váha byla 15 749,09 kg, což znamená druhou cenovou třídu dopravy, která byla stanovena na 46 460 Kč za kontejner. Váha těchto závitových tyčí byla 4 562,78 kg. Podíl váhy zboží a celkové váhy kontejneru je tedy 0,29 váhy kontejneru. Vynásobíme-li tento poměr cenou za dopravu, vyjde nám 13 473 Kč, což jsou reálné náklady na dopravu těchto výrobků s nedostačující kvalitou. Peněžní částky za dopravu jsou tedy vyjádřeny ve třetím sloupci tabulky. Sečteme-li náklady, které vznikly v důsledku příjmu nekvalitního zboží a náklady na jeho dopravu, vyjde nám výsledek 850 049 Kč. Tato peněžně vyjádřená částka demonstruje celkové náklady, o které společnost přišla v důsledku příjmu nekvalitního zboží od svých tří největších dodavatelů za rok 2018.

11.2.2 Náklady na kontrolu kvality

Jak již bylo zmíněno, kontrolu kvality u těchto dodavatelů provádí společnost ShangHai Orient Intertek Testing Service Co., Ltd. Podle ceníku, který nabízí společnosti Levior s. r. o., spadají všechny objednávky, které společnost provedla za rok 2018 do tzv. denního auditu. Společnost Intertek si za tento denní audit účtuje 180 \$. Při kurzu platném 8. března 2019, který činil 22,848 Kč, je tato cena v přepočtu 4 113 Kč. V následných výpočtech kontrol kvality tedy počítáme s touto cenou.

11.2.3 Návrh četnosti kontrol kvality

Po vyčíslení posledních údajů jsme schopni navrhnout a vypočítat četnost kontrol kvality, kterou budeme aplikovat na již zmíněný uplynulý rok 2018. Posledním údajem, který nám chybí, je počet odeslaných kontejnerů těmito třemi firmami v roce 2018. V tomto případě se také jeden kontejner rovná jednomu dennímu auditu společnosti Intertek, za který si tato společnost účtuje již zmíněných 4 113 Kč. Společnost Intertek také deklaruje 100 % úspěšnost při kontrolách kvality zboží, v opačném případě hradí tato společnost všechny náklady spojené s chybnou kontrolou kvality.

Celkový počet odeslaných kontejnerů od všech dodavatelů do společnosti Levior s. r. o. byl 179 kontejnerů. Tři největší dodavatelé společnosti, pro které nyní vypočítáme plánovanou četnost kontrol kvality zboží, odeslali do společnosti celkem 119 kontejnerů.⁶⁵

Následující výpočet ilustruje situaci, ve které by společnost Intertek prováděla kontroly kvality u všech kontejnerů, které byly odeslány v roce 2018. Počítáme také s tím, že při garanci 100 % úspěšnosti kontrol kvality nepřišlo žádné nekvalitní zboží, nebo byly náklady spojené s nekvalitním zbožím uhrazeny společností Intertek.

Náklady spojené s nekvalitním zbožím – Celková cena za 119 kontrol kvality = Rozdíl

$$850\ 049 - 119 \times 4\ 113 = X$$

$$850\ 049 - 489\ 447 = X$$

$$360\ 602 = X$$

Následující výpočet znázorňuje rozdíl mezi náklady spojenými s nekvalitním zbožím a celkovou cenou za 119 kontrol kvality. Jedná se tedy o výpočet, který demonstruje, jaká je výše finanční částky, kterou by společnost Levior s. r. o. ušetřila, kdyby objednala u společnosti Intertek v roce 2018 kontroly kvality na všechno zboží, které společnost odebírala od tří největších dodavatelů. Vidíme tedy, že by úspory společnosti dosáhly celkem 360 602 Kč. Doporučení společnosti Levior s. r. o. je tedy, aby v roce 2019 objednávala kontroly kvality na všechno objednané zboží od svých tří největších dodavatelů. Za předpokladu podobného trendu jako v roce 2018 by společnost tímto krokem ušetřila náklady za nekvalitní zboží. Tato částka však není konečnou částkou, kterou by reálně společnost Levior s. r. o. díky těmto kontrolám kvality ušetřila. K této částce by se následně přičetly ještě další náklady, a to zejména náklady na manipulaci, skladování a následnou likvidaci nekvalitního zboží. Společnosti Levior s. r. o. také v případě, že převezme nekvalitní zboží, které je neprodejné, vznikají ztráty, které jsou způsobeny neschopností vykrývat objednávky s tímto zbožím, jelikož po vyčerpání pojistné zásoby konkrétní zboží chybí na skladě. Tímto společnost Levior s. r. o. přichází o možné zisky, v krajním případě při neschopnosti vykrývat objednávky s tímto zbožím, může společnost přicházet dokonce i o své zákazníky, kteří by mohli přejít ke konkurenci.

⁶⁵ Srov. Interní dokumentace společnosti Levior s. r. o.

Závěr

Cílem této práce byl konečný návrh inovace systému řízení kvality zboží dováženého z Číny ve společnosti Levior s. r. o. Za tímto účelem byly v teoretické části popsány základy logistiky a managementu kvality, které sloužily jako základní stavební kámen pro následné vypracování praktické části. Tyto informace pak nejsou představeny pouze jako historie a teoretický rámec, který by suše tyto problematiky představoval, ale obsahují například i současné trendy v těchto oblastech a nové zákoutí, které doposud nebyly ještě zcela probádány. V těchto částech bylo nezbytné pracovat se zahraničními zdroji, jelikož zdroje v českém jazyce v současné době ve většině případů zatím neexistují.

V praktické části, která je zaměřena zejména na společnost Levior s. r. o., jsou nastíněny základní logistické úkony a management kvality této společnosti. Kapitola Management kvality této společnosti je pak již více zaměřována na samotnou Čínu a s tím spojené kontroly kvality, které byly hlavním bodem, na který se celá práce zaměřovala. Následná aplikace vnitropodnikových dat z roku 2018 je provedena z toho důvodu, aby byl naplněn cíl práce. V následném zhodnocení těchto dat se povedlo inovaci nastínit a vzniklo doporučení navržený systém použít na kontroly kvality v roce 2019. Jedná se o návrh využívat outsourcingu prostřednictvím společnosti Intertek, která bude provádět kontrolu zboží před jeho odesláním při každé dodávce. V modelové situaci z roku 2018 by tato varianta společnosti ušetřila 360 602 Kč, které by jinak vznikly v souvislosti s příjmem nekvalitních výrobků.

Na tuto práci lze určitě navázat v následujících letech, a to hlavně z důvodu zhodnocení a nastínění nových poznatků v praxi, které by vznikly při zavedení navrhovaného systému společností Levior s. r. o. Zavedl-li by se tento systém, po roce jeho fungování by mohly vzniknout podobné výpočty, které by mohly tvrzení z této práce potvrdit, či vyvrátit. Nutno podotknout, že management kvality je ucelený proces, který musí být vystaven na pevných základech, a proto je zavádění takovýchto inovací podmíněno precizně nastaveným managementem kvality v dané společnosti. Již zmíněná společnost tyto předpoklady splňuje, a i proto jsou návrhy v této práci spíše doplňujícího charakteru k již stávajícím úkonům, které tato společnost v současné době realizuje.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Jan Preget

Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc

Název práce v českém jazyce: Management kvality v podniku Levior s. r. o.

Název práce v anglickém jazyce: Quality Management in Levior s. r. o.

Vedoucí práce: Ekaterina Chytilová, Ph.D.

Počet stran: 65

Počet příloh: 0

Rok obhajoby: 2019

Klíčová slova v českém jazyce: Management kvality, logistika, Levior s. r. o., Supply Chain Management, Total Quality Management, kvalita, kontrola kvality

Klíčová slova v anglickém jazyce: Quality Management, logistics, Levior Ltd., Supply Chain Management, Total quality Management, quality, quality control

Tato bakalářská práce mapuje témata logistika a management kvality z teoretického i praktického pohledu. V první části této práce jsou vysvětleny pojmy, které se vážou k těmto problematikám, následuje popis současných trendů v těchto oblastech a následné bližší zaměření na management kvality v Číně. Jsou také popisovány specifika a situace, které jsou pro tuto oblast charakteristické. Navazující část, která je již zaměřena prakticky, blíže popisuje management kvality v Číně a přístup k němu z pohledu společnosti Levior s. r. o. a jejích dodavatelů. Popisována je logistika společnosti, management kvality a zejména kontroly kvality, které jsou využívány pro eliminaci dodávání zboží s nedostačující kvalitou od čínských dodavatelů. V konečné fázi práce jsou využity data z roku 2018, jejichž pomocí jsou vypočítány

náklady na nekvalitní zboží a kontroly zboží s tím spojené, a obsahuje také návrh, který by mohla společnost použít v rámci kontroly kvality u svých dodavatelů v roce následujícím.

This bachelor thesis maps the topics logistics and quality management from the theoretical and practical point of view. The first part of this work explains the terms that relate to these issues, followed by the description of current trends in these areas and the subsequent closer focus on quality management in China. There are also described the specifics and situations that are characteristic for this area. The follow-up part, which is already practically focused, describes quality management in China and its approach from the perspective of Levior Ltd. and its suppliers. It describes company's logistics, quality management and, in particular, quality control, which are used to eliminate the supply of poor quality goods from Chinese suppliers. In the final stage of the work, data from 2018 are used to calculate the cost of poor quality goods and related controls and also include a proposal that could be used by the company as part of the quality control of its suppliers in the following year.

Přehled použité literatury

- [1] BASL, Josef a BLAŽÍČEK, Roman. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [2] BHATTASALI, Deepak, LI, Shantong a MARTIN, Will. *China and the WTO: accession, policy reform, and poverty reduction strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2004. 311 s. ISBN 978-0-8213-5667-8.
- [3] BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [4] BOBÁK, Roman. *Základy logistiky*. Brno: Vysoké učení technické, 1999. 173 s. ISBN 80-214-1428-6.
- [5] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [6] EVANS, R. James., LINDSAY, M. William. *The Management and Control of Quality*. 6. vyd. Mason: Thomson South-Western, 2005. 760 s. ISBN 0-324-20224-5.
- [7] HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka*, Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4
- [8] NĚMEC, František. *Výrobní logistika pro ekonomy*. Opava: Slezská univerzita, 2002. Studia oeconomica. 196 s. ISBN 80-7248-141-x.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [10] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [11] PANDE, Peter. *Zavádíme metodu Six Sigma*. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4.
- [12] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [13] PŮČEK, Milan a KOCOUREK, Stanislav. *Řízení procesů výkonu státní správy*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, 80 s. ISBN 80-239-4098-8.

- [14] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [15] SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.
- [16] STEHLÍK, Antonín a KAPOUN, Josef. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [17] SYNEK, Miloslav, SEDLÁČKOVÁ, Hana a VÁVROVÁ, Helena. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006, 66 s. ISBN 80-245-1052-9.
- [18] TOMPKINS, A. James, HARMELINK, Dale. *The supply chain handbook*. Raleigh, N.C.: Tompkins Press, 2004. 309 s. ISBN 1930426038.
- [19] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. Beckova edice ekonomie ISBN 978-80-7400-507-7.
- [20] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 284 s. ISBN 978-80-247-0194-4.

Elektronické zdroje

- [1] 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM). *Purchasecontrol* [online]. 30. 3. 2018 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/improve-supplier-relationship-management>
- [1] HOW IMPORTANT IS QUALITY CONTROL (QC) IN CHINA? *Global TQM* [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://blog.globaltqm.com/how-important-is-quality-control-qc-in-china>
- [3] JERSÁKOVÁ, Jana. Literární rešerše. *Katedra biologie ekosystémů* [online]. České Budějovice [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: http://kbe.prf.jcu.cz/sites/default/files/diplomky/Literarni_reserse.pdf
- [4] MARTIN, Nick. Supplier relationship management. *Journal of Direct, Data and Digital marketing Practise* [online]. 1. 2. 2004, 9 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.im.4340266>
- [5] o firmě. *Levior s. r. o.* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://levior.cz/clanek/o-firme>
- [6] PSTRUŽINA, K. Atlas filosofie vědy. *Katedra filosofie* [online]. Praha [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/atlas3.htm>
- [7] WU, Neng-Quan a ZHU, Shu-Zhi. TQM practice and institution innovation in China. *Nang Yan Business Journal* [online], 2014, [cit. 2018-11-29] Dostupné z: https://econpapers.repec.org/article/vrsnybujo/v_3a1_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a60-64_3an_3a9.htm
- [8] WU, Sarah Jinhui a ZHANG, Dongli. Analyzing the effectiveness of quality management practices in China. *International Journal of Production Economics* [online], 2013, [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: https://econpapers.repec.org/article/eeeproeco/v_3a144_3ay_3a2013_3ai_3a1_3ap_3a281-289.htm

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hlavička reportu z kontroly kvality	46
Obrázek 2 Report z kontroly kvality.....	47
Obrázek 3 Report z kontroly kvality.....	47
Obrázek 4 Report z kontroly kvality.....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Soupis nekvalitního zboží za rok 2018.....	55
---	----