

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**System řízení jakosti ve vybraném podniku ve vazbě na  
procesy nákupu**

Autor: **Vilém Klíma**  
Vedoucí práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

Akademický rok: **2008/2009**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vilém KLÍMA**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Systém řízení jakosti ve vybraném podniku ve vazbě na procesy nákupu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Systém řízení jakosti je významnou oblastí řízení podniku a posílení jeho konkurenceschopnosti. Práce se zabývá zhodnocením tohoto systému ve vybraném podniku, analýzou slabých míst a návrhem na zlepšení současné situace.

Cíl práce:

Analýza současné situace v systému řízení jakosti ve vztahu na procesy nákupu, odhalení rezerv a duplicit, návrh opatření na zlepšení řízení jakosti na základě analýzy a poznatků z praxe s využitím metod světových firem.

Metodický postup:

Studium odborné literatury, charakteristika vybraného podniku, analýza současné situace v systému řízení jakosti ve vztahu na procesy nákupu, návrh opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku, 5. Analýza současné situace v systému řízení jakosti ve vztahu na procesy nákupu, 6. Návrh opatření na zlepšení systému řízení jakosti, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- KOŠTURIÁK, J. - GREGOR, M.:** Podnik v roce 2001 - Revoluce v podnikové kultuře. Grada a.s., Praha, 1993, 311 stran, ISBN 80-7169-003-1.
- MIZUNO, S.:** Řízení jakosti. Victoria Publishing, Praha, 1993, 301 stran, ISBN 80-85605-38-4.
- NENADÁL, J.:** Moderní systémy řízení jakosti. Management Press, Ringier ČR, Praha, 1998, 199 stran, ISBN 80-85943-63-8.
- VÁCLAVEK, J.:** Jakost v obrazech. Česká společnost pro jakosti, Praha, 1994, 76 stran, ISBN 80-02-01-003-5.
- ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST,** Systémy managementu jakosti - Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu ČSN ISO/TS 16949:2002. Praha, R-TIS, 2002, 113 stran, ISBN 80-02-01519-3
- ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT,** Systémy managementu jakosti - Požadavky, ČSN EN ISO 9001, Praha, Český normalizační institut, 2001, 52 stran

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **5. března 2008**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
D.S.  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

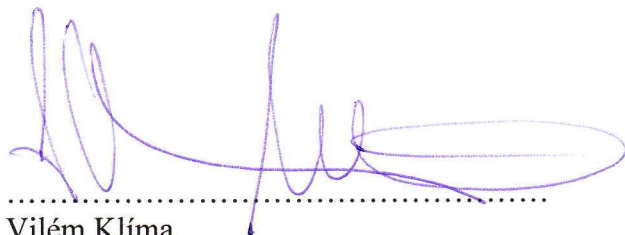
V Českých Budějovicích dne 5. března 2008

### **Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 20. února 2009



.....  
Vilém Klíma

## **Poděkování:**

Touto cestou děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a konzultace.

Současně děkuji vedení společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s., že mi poskytla zázemí a prostor pro vypracování bakalářské práce. Zvláště děkuji řediteli pro strategický nákup panu Michalu Šebkovi za cenné rady, připomínky a diskuse.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....</b>	<b>5</b>
HLAVNÍ CÍL FIRMY .....	5
Konflikt kvalita x cena .....	6
Konflikt cena x dodací podmínky .....	6
Konflikt kvalita x dodací podmínky.....	6
HISTORIE VÝVOJE POHLEDU NA JAKOST.....	8
POJEM JAKOST .....	10
MANAGEMENT ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	10
PRVKY SYSTÉMU JAKOSTI.....	11
Prvek nakupování.....	11
HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE .....	13
Vhodné využití informací o výkonu dodavatele.....	16
Náprava špatného výkonu.....	16
METODA ABC .....	18
PPM (PARTS PER MILION).....	19
<b>3. METODIKA.....</b>	<b>20</b>
ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	20
ANALÝZA ÚROVNĚ HODNOCENÝCH DODAVATELŮ .....	21
ABC ANALÝZA .....	21
ŘÍZENÝ ROZHOVOR S INTERNÍMI ZÁKAZNÍKY (ŽADATELI) .....	22
<b>4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU – .....</b>	<b>23</b>
<b>MOTOR JIKOV STROJÍRENSKÁ A.S. ....</b>	<b>23</b>
HISTORICKÝ PŘEHLED.....	26
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	26
ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	27
STRATEGIE - VÝHLED PRO ROK 2009.....	28
<b>5. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI VE VZTAHU NA PROCESY NÁKUPU .....</b>	<b>29</b>
SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU .....	29
NÁKUP.....	30
Organizační struktura nákupu a jeho odpovědnost.....	30
HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	31
<i>Evidence dodavatelů</i> .....	31
Kartotéka dodavatelů .....	31
Seznam schválených dodavatelů.....	32
<i>Periodické hodnocení dodavatele</i> .....	33
Hodnocení stavu řízení jakosti (QM).....	33
Hodnocení jakosti dodávek (QS) .....	34
Hodnocení dodržování termínu (DD).....	35
Hodnocení spolupráce (QC).....	35
Celkové hodnocení dodavatele (TVR).....	36
<b>6. NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI V OBLASTI NÁKUPU .</b>	<b>40</b>
SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	40
Automatizace hodnocení dodavatelů.....	41
Subjektivní hodnocení spolupráce .....	42
Četnost provádění hodnocení dodavatelů.....	43

ABC analýza .....	43
Společní dodavatelé .....	44
Celkové hodnocení dodavatelů .....	45
Zaslání výsledků hodnocení dodavatelů.....	46
Seznam nezpůsobilých a doporučených dodavatelů.....	46
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPU .....	47
<b>7. ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
<b>8. SUMMARY .....</b>	<b>51</b>
<b>9. SHRNU TÍ .....</b>	<b>52</b>
<b>10. SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY .....</b>	<b>53</b>
<b>11. PŘÍLOHY.....</b>	<b>54</b>

# 1. Úvod

Jedním ze základních cílů managementu společnosti je zajištění trvalého růstu hodnoty společnosti. Pro jeho naplňování je třeba nejen zabezpečit řádný chod v rámci jednotlivých organizačních útvarů, ale rovněž zajistit provázanost všech procesů ve společnosti a nastavit pravidla spolupráce komunikace mezi jednotlivými organizačními útvary. K tomuto účelu se ve společnostech buduje tzv. systém řízení jakosti (Quality Management Systém), který spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. QMS umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou k zlepšení výkonu společnosti.

Jednou z mnoha činností společnosti je nákup. Nákupem se rozumí činnosti vykonávané od vzniku a vytvoření nákupního požadavku na straně žadatele, přes jeho následné zpracování útvarem nákupu, případnou realizací výběrového řízení, jednání s dodavateli o obchodních podmínkách a uzavření smlouvy s vítězem výběrového řízení, vystavení objednávky a sjednání podmínek dodávky, po případné schvalování faktury, reklamační řízení, hodnocení výkonnosti dodavatelů a provedení vyhodnocení uskutečněných nákupních transakcí prostřednictvím nákupního controllingu a manažerského reportingu.

Nákup je významným hodnototvorným procesem, neboť ve značné míře ovlivňuje nákladovou stránku hospodářského výsledku a tím i ziskovost společnosti. Vynaložené výdaje na nákup společností zpravidla představují nejvýznamnější část celkových výdajů společnosti. V nákladech vynaložených na nákup spočívají významné příležitosti k úsporám. Snížením nákladů vynaložených na nákup může významně zvýšit čistý zisk, neboť úspora dosažená v oblasti nákladů je čistý zisk po zdanění, jenž má společnost okamžitě k dispozici. Výsledek jejich řízení má tedy jednoznačně přímý dopad na růst či pokles hodnoty společnosti a její konkurenceschopnost.



Konkurenceschopnost společnosti je tudíž významně ovlivněna silou dodavatelů. Z tohoto důvodu se zaměřuji právě na oblast nákupu vybrané společnosti, ve které vidím určité rezervy a to především v hodnocení a rozvoji dodavatelů. Na tyto rezervy bych chtěl upozornit, odkryt je a posunout nastavený systém vybrané společnosti správným směrem.

## 2. Literární přehled

### Hlavní cíl firmy

Hlavním smyslem firmy či podnikání je vydělávat peníze. Většina firem nebyla založena proto, aby se starala o zaměstnance. Většina firem byla založena proto, aby vydělávala majiteli peníze. Jestliže chceme vydělat peníze, potřebujeme k tomu zákazníky. Ale ne ledajaké, potřebujeme spokojené zákazníky.

Nespokojený zákazník má spoustu příležitostí koupit jinde. Každá společnost by měla průběžně hodnotit své dodavatele. Ti se rozdělují do tří skupin:

Dodavatel A: je vyhovující. Kdyby nás navštívil jeho konkurent, i s lepší nabídkou (třeba i levnější), tak my ho ani nevyzkoušíme. Nebudeme riskovat, že se nám rozpadnou fungující vztahy. Dodavatelé ze skupiny A jsou partneři, se kterými máme bezproblémové vztahy a tvoří bezproblémové jádro našeho podnikání

Dodavatel B: je také vyhovující. Kdyby nás navštívil jeho konkurent s lepší nabídkou (třeba levnější), tak my ho vyzkoušíme a jestli je oprava lepší, tak opustíme stávajícího dodavatele a začneme brát od lepšího.

Dodavatel C: je nevyhovující. Nákup musí aktivně hledat náhradu za tyto dodavatele.

Je potřeba, aby nás všichni zákazníci řadili do skupiny A! Proč? Pro peníze! Jde nám o peníze našeho zákazníka. Spokojený zákazník nestačí – potřebujete přítele, který Vás nezradí. Váš zákazník musí být tak spokojený, aby nepodlehл cizí nabídce. Vy chcete více prodat. Vaši konkurenti chtějí více prodat. Zákazníků nepřibývá, proto musíte sebrat práci konkurentům. Vaši obchodníci dostali za úkol objíždět zákazníky konkurentů a slibovat ... a lákat .... Obchodníci od konkurentů navštěvují Vaše zákazníky a slibují ... a lákají .... Váš zákazník musí být tak spokojený, aby nepodlehл vábení cizích nabídek [1].

Co požaduje zákazník, aby byl spokojen? Výrobky musí být kvalitní, levné a včas.

### **Konflikt kvalita x cena**

Trh je zavalen levnými nekvalitními výrobky. Není problém, koupit si neuvěřitelně levnou košili. Ona se vám však po prvním praní rozpadne. Je ušita ze špatného materiálu, špatně. Chci kvalitní košili, ušitou z pořádného materiálu, při jejíž výrobě se neplýtvalo. Nechci, aby výrobce do ceny košile napočítal náklady na to, že je polovina lidí ve firmě nevyužitá, že polovina strojů stojí nebo běží naprázdno, že energie utíkají do vzduchu. Nechci, aby si do ceny košile započítal hromadu zbytečných zásob materiálu, který přemísťuje po firmě jako kočka kořata. Chci, aby košile byla ušita co nejefektivněji.

### **Konflikt cena x dodací podmínky**

Aby bylo vždy co prodávat, aby bylo vždy z čeho dělat – potřebujeme velké zásoby. Čím vyšší zásoby, tím lepší dodací podmínky. Čím vyšší zásoby, tím vyšší jistota, že nezastavíte výrobu z důvodu nedostatku materiálu. Čím vyšší zásoby, tím vyšší náklady. Čím vyšší jsou zásoby, tím horší je produktivita. Průmyslový inženýr nechce žádné zásoby. Řešením tohoto konfliktu musí být optimální velikost zásob.

### **Konflikt kvalita x dodací podmínky**

Jednoduchý příklad: máme vyrobit dávku, ve které je sto kusů. Pět se nám nepovede, jsou to zmetky. Co je lepší – prodat včas dávku s pěti zmetky nebo prodat pozdě bezvadnou dávku? Na tuto otázku neexistuje správná odpověď. To je špatná otázka. Je jedno, kvůli čemu zkrachujete, jestli kvůli nekvalitě nebo pozdnímu dodání.

Musíme dodávat včas, kvalitní a levné výrobky. Jde to proti sobě. Jestliže se staráme o jedno, snadno se pokazí to druhé. Je to těžké, komplikované, kdo lépe vyřeší tento konflikt, ten má plné právo více prodat [1].

Těmito požadavky se tedy zabývá obor kvality, produktivity a logistiky. Vedle těchto témat však vystupují další problematiky, kterými jsou ekologie a ochrana životního

prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Spojením těchto témat do jednoho problému hovoříme o integrovaném managementu.

V rámci systému managementu jakosti potřebujeme certifikát podle ISO 9001. Kdo dodává do německých automobilek, potřebuje certifikát podle VDA 6.1. Kdo dodává do amerických automobilek, potřebuje certifikát podle QS 9000. Kdo dodává do německých i amerických automobilek, potřebuje certifikát podle ISO TS 16949. To jsou hlavní standardy, které vyžadují automobilky. Mimo to existuje celá řada dalších standardů, které vyžadují výrobci letadel, jaderných zařízení, armáda, atd.

Jestliže chcete dodávat do Škody Auto Mladá Boleslav potřebujete certifikát podle VDA 6.1 nebo podle ISO TS 16949. Pokud ani jeden z těchto certifikátů nemáte, tak nemůžete dodávat. Pokud je máte, tak to neznamená, že dodáváte.

Certifikáty jsou pouze „kvalifikací na start“. Řada zákazníků podmiňuje dodávky tím, že dodavatel musí mít certifikovaný systém. To, že certifikát máte, ještě nezaručí, že získáte zakázku. Má-li firma certifikovaný systém jakosti neznamená to, že produkuje kvalitní výrobky.

V rámci systému environmentálního managementu potřebujeme certifikát podle ISO 14001. Pro management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci potřebujeme certifikát dle OHSAS 18001.

Na kvalitu výrobku má vliv každé oddělení. Každý může udělat chybu, která způsobí nespokojenost zákazníka [1].

Systém kvality je soubor všech kontrolních a preventivních opatření, jimiž se snažíme včas odhalit a předejít našim chybám, které působí nebo mohou způsobit problémy nám nebo našim zákazníkům. Každý účastník procesu může totiž udělat chybu, kterou může

způsobit nespokojenost zákazníka. Nespokojený zákazník znamená ohrožení podnikání. Kontrola se vyplatí a ještě více se vyplatí prevence. Nejlevnější jsou chyby, ke kterým vůbec nedošlo.

Obr. 1 – Smyčka jakosti



Zdroj: CHALOUPKA, J.: *Jednoduše kvalita*. Ministerstvo vnitra, P.O., Praha, 2008.

Firma, ve které je funkční systém kvality, tak funguje jako dobře promazaný a seřízený stroj, v klidu, bez stresů a nepříjemných překvapení. Všichni pracovníci musí být spokojení, že na ně nedoléhají důsledky něčích chyb. Hlavně je však spokojený majitel a ředitel firmy. Manažer kvality, který pomohl zavést tento klid a pořádek se stává přirozenou autoritou, všemi váženou osobou [1].

## Historie vývoje pohledu na jakost

I když obecné chápání pojmu „jakost“ (či kvalita) je už nejméně 100 let v podstatě neměnné, rozsah problematiky jakosti prodělal za tuto dobu značné změny. Původně šlo v zásadě o kontrolu spočívající v porovnání vyrobených výrobků s určitým technickým předpisem, normou či etalonem (vzorkem), a to s rozlišením na shodné, vyhovující čili „dobré“ kusy a neshodné, vadné, tj. „špatné“ kusy čili „zmetky“. To platilo ještě v první třetině dvacátého století [2].

Začátkem třicátých let se objevily první racionální metody a postupy preventivního ovlivňování jakosti výrobků (Shewhartův regulační diagram) a zároveň racionální metody následně výběrové kontroly (statistické přejímací plány).

Po válce sice zájem o tyto metody v USA opadl, poznatky však byly „vyvezeny“ začátkem padesátých let do Japonska (Deming, Juran), kde se staly významným faktorem nové éry japonského průmyslu. Rozvinuly se do ucelenější soustavy péče o jakost, která umožnila rychlý vzestup Japonska jako průmyslové a vývozní velmoci.

Už v padesátých letech poznání nutnosti starat se o jakost uceleně a systémově vyvolalo iniciativu nevládních odborných organizací jak v Japonsku, tak i v USA a v Západní Evropě, kde pět národních společností pro jakost založilo v r. 1956 Evropskou organizaci pro jakost (EOQ = European Organization for Quality).

V 70. letech začaly vznikat první podnikové a odvětvové standardy definující požadavky na systém jakosti. Docházelo tak ke stále větší koordinaci všech činností a oblastí jako jsou: plánování, průzkum trhu, vývoj, výroba, distribuce, servis, a další. Objevuje se pojem „Celkové řízení jakosti“, jehož autorem je Američan A. V. Feigenbaum. Toto celkové řízení jakosti se začíná uplatňovat i v nevýrobních odvětvích. Rozpracování těchto přístupů vedlo k pokusům o totální management jakosti (TQM).

Snaha o dokumentaci systémů jakosti vyústila v roce 1987, kdy Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejnila sadu norem řady 9000. Funkčnost těchto systémů je ověřována certifikačním auditem. Konec dvacátého století je charakteristický rozvojem informačních technologií a globální konkurencí. Ta nutí organizace, chtějí-li uspět na trhu, začleňovat do svých systémů další oblasti jako jsou oblast životního prostředí nebo problematiku bezpečnosti. V roce 1996 byly poprvé schváleny a zveřejněny normy ISO řady 14000 definující požadavky na management životního prostředí [2].

Na konci 20. století péče o jakost není jednorázový proces, ale proces neustálého zlepšování výrobků, organizace, výrobních procesů a dalších článků v celém logistickém řetězci podniku [3].

## Pojem jakost

Jakost je znakem určitých vlastností, které odlišují daný předmět od jiného, významem však podobného předmětu (Aristoteles), nebo je to dynamická technickoekonomická kategorie, vyjadřující stupeň uspokojování potřeb spotřebitele užitnou hodnotou výrobku [4].

Jakost není vnitropodnikový problém, jakost se definuje a zhodnocuje na trhu. Vysoká jakost znamená vysokou spokojenost zákazníka při nízkých nákladech. Philips B. Prosby definuje jakost jako „konformitu s požadavky zákazníků“ a zdůrazňuje, že je to právě trh, kde dochází k definování požadavků na výrobek a jeho jakost [3].

Jakost je schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran [5]

## Management řízení jakosti

Řada podniků přistupuje k managementu řízení jakosti zcela formálně a jeho certifikace je často považována pouze za vstupenku do dodavatelského řetězce renomovaných firem. Management jakosti je efektivní nástroj pro řízení toků materiálu, technologií, financí a lidských zdrojů. V dokonale nastaveném systému nedochází k duplicitním činnostem a vzniku nekvality. Jakákoliv nekvalita je zdrojem nákladů a ztráty dobrého jména. Naopak efektivním systémem řízení jakosti a neustálým zlepšováním zajišťuje podnik svůj rozvoj, zvyšuje konkurenceschopnost a posiluje své postavení na trhu.

## Prvky systému jakosti

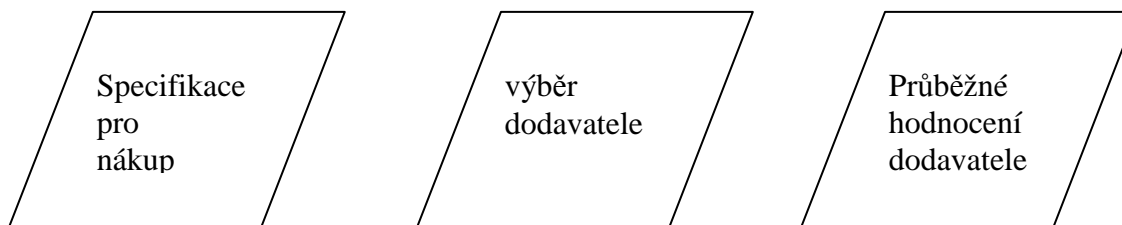
Jednotlivé kapitoly ISO 9001 tvoří tématické okruhy, které často nazýváme prvky systému jakosti. Systém jakosti je mozaika aktivit, skládající se z jednotlivých prvků:

Odpovědnost vedení; Systém managementu jakosti; Vnitřní audit; Školení, pracovníci; Finanční úvahy k systému managementu jakosti; Bezpečnost výrobku; Přezkoumání smlouvy, jakost v marketingu; Řízení návrhu – vývoj výrobku; Plánování procesu – vývoj procesu; Řízení dokumentů a dat; Nakupování; Řízení výrobků dodaných zákazníkem; Značení a zpětná sledovatelnost výrobků; Řízení procesů; Kontroly (zkoušky výrobku); Řízení kontrolního, měřicího a zkušebního zařízení; Řízení neshodných výrobků; Nápravná a preventivní opatření; Manipulace, skladování, balení, konzervace a odesílání; Řízení záznamů o jakosti; Servis (služby zákazníkům, podvýrobní služby); Statistické metody [1].

### Prvek nakupování

Proč se tato kapitola nejmenuje Zásobování? Protože se nejedná pouze o nákup vstupních surovin, ale i o nákup strojů, služeb a činností s tím souvisejících:

Obr. 2 – Základní procesy nákupu



Zdroj: CHALOUPKA, J.: *Jednoduše kvalita*. Ministerstvo vnitra, P.O., Praha, 2008.

Chyby:

- nejasné zadání pro nákup
- špatný výběr dodavatele
- nezaregistrujeme zhoršení dobrého dodavatele
- vstupy způsobují problémy výrobě a zákazníkům



V literatuře se velice často píše „hodnocení a výběr dodavatele“. Výběr dodavatele je logicky i chronologicky zcela jiná aktivita než průběžné hodnocení dodavatele.

Dají se z levného – nekvalitního materiálu vyrobit kvalitní výrobky? Ano. Ale to, co jste prohospodařili na materiálu, musíte dohnat jinde. Musíte pracovat s lepšími lidmi na lepších strojích, lepší metodou a v lepším prostředí. Jákýkoli nevyvážený systém je dražší a labilnější než vyvážený.

Vyrábět kvalitně z levného materiálu je dražší, než vyrábět kvalitně z kvalitního a dražšího materiálu.

Jestliže kontrola i výroba neustále signalizují, že je dodavatel nevyhovující, a stále od něj bereme, pak za to může nejspíše korupce.

V minulosti byl nejvíce korupci vystaven obchod – aby prodal. Dnes je nejvíce korupčním tlakům vystaven nákup – aby koupil. Systém jakosti v nákupu pomáhá bránit korupci. Pokud jsou průhledná pravidla výběru a hodnocení dodavatelů, tak nemůže nákup vybrat toho dodavatele, který mu poskytnul nejlepší úplatek [1].

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Musí se udržovat záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních z hodnocení. Musí se vytvořit a udržovat záznamy, aby se poskytly důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu jakosti. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a musí být možné je snadno vyhledat. Musí se vypracovat dokumentovaný postup, který stanoví nástroje řízení potřebné k identifikaci, ukládání, ochraně, vyhledávání stanovení doby uchování a vypořádání záznamů.

## Hodnocení a výběr dodavatele

V oblasti nákupu se v poslední době začínají uplatňovat tzv. Strategické aliance. Je to spolupráce, ve které se výrobce a jeho dodavatel stávají dlouhodobými partnery s cílem lépe uspokojit konečného zákazníka.

V souvislosti s tím má stále větší význam volba vhodného dodavatele, což se uskutečňuje nejlépe na základě multikriteriálního hodnocení a pomocí určité bodové stupnice. Například Eschenbach uvádí tento postup:

Tabulka 1 – Hodnocení podle Eschenbacha

Hodnotící kritérium	Váha	Hodnocení					Výsledné hodnocení
		1	2	3	4	5	
<b>Dodávky + výkony</b>							
Kvalita	20		2			40	
Cena	20			3		60	
Spolehlivost	15			3		45	
Služby	15				5	75	
<b>Podnik</b>							
Dobré jméno podniku	5			3		15	
Finanční síla podniku	5		2			10	
<b>Okolí podniku</b>							
Stávky nejistota	10				5	50	
Politická stabilita	10			3		30	
<b>Celkem</b>	<b>100</b>					<b>325</b>	

Zdroj: VANĚČEK, D.: *Logistika..* Skripta EF JU Č. Budějovice, 2008.

Stejně hodnocení se provede u všech podniků, které se účastní výběrového řízení a potom se vybere ten, který má největší bodové hodnocení.

Výsledkem předchozí etapy je pak výběr nejvhodnějšího dodavatele a s ním se upřesní cena a další podmínky, například balení, informační tok aj.. Zde je nutné mít na zřeteli,

že nejnižší ceny nemusí být nejvhodnější, protože mohou znamenat horší kvalitu materiálu nebo služeb a ve svých důsledcích by později vedly k předražení výroby [6].

Rovněž je třeba zvážit, zda vybereme jen jednoho nebo několik dodavatelů. Obě varianty mají své kladné i záporné stránky. Menší počet dodavatelů zjednodušuje komunikaci, ale může zvýšit variabilitu dodávkových cyklů. Naopak při větším počtu dodavatelů by mezi nimi mohla vzniknout snaha po zlepšování kvality, aby předstihli konkurenci. Celosvětový vývoj naznačuje snahu po snižování počtu dodavatelů až na jednoho, který je plně integrován do logistického řetězce a jsou s ním navazovány partnerské vztahy. Aby se různá rizika při zásobování snížila, snaží se podniky s dodavateli uzavírat především dlouhodobější kontrakty a jejich výběr podřídít vícekritériálnímu rozhodování, aby se potom mohl vybrat ten, který dosáhne největšího počtu bodů, podle zvoleného systému hodnocení.

Je nutné zaměřit se především na to, jak je dodavatel schopen dohodnuté podmínky plnit z hlediska dlouhodobého. Do sledování by bylo vhodné zařadit především následující ukazatele:

- Dodržení dodacích cyklů, množství a kvality;
- Úroveň balení dodávek, kontejnerizace, paletizace;
- Cenový vývoj u dodavatele;
- Schopnost zavádět nové metody v řízení výroby, např. metodu just-in time;
- Perspektivnost dodavatele. Zda se věnuje také vývoji, kolik tam má pracovníků, jaká je u něj úroveň řízení výroby, jaká je jeho finanční situace.

Někdy se též uvádí jako úkol nákupu: 1. nakoupit požadované množství; 2. Za správnou Cenu; 3. V požadované kvalitě; 4. Ve správný čas; 5. Ze správného zdroje a dodat ho na požadované místo.

Zdůrazňuje se význam spolupráce s takovými partnery, kteří kromě požadovaných surovin a dílů mohou firmě poskytnout též znalosti, zkušenosti, přístup k novým technologiím aj.. To bývají často velké zahraniční firmy [6].

Pro hodnocení dodavatelů, které probíhá zpravidla na konci každého roku, je třeba stanovit jejich zdůvodněný počet. Nemá cenu hodnotit někoho, u koho se objednávalo málo nebo kterému se platí jen poměrně malé částky peněz. Je třeba sestavit takovou skupinu dodavatelů, která:

- a) Zahrnuje jen ty, kterým platíme nejvíce a
- b) kteří mají největší dopad na činnost odběratele.

Tento výběr je subjektivní a bude se lišit podnik od podniku. Dále bude uvedeno bližší vodítko pro jejich výběr.

### *1. Největší dodavatelé z hlediska plateb*

Zde se s výhodou použije Paretova zásada 80:20, tj. že 80% plateb podniku je určeno jen pro 20 % dodavatelů

### *2. Nejdůležitější dodavatelé z hlediska vlivu na podnik*

Je třeba si odpovědět na následující otázky:

- Když dodavatel dodá pozdě, způsobí to zastavení naší výroby?
- Když dodá pozdě, bude náš podnik neschopen splnit své závazky k zákazníkům či jinak ztratí příjmy?
- Když dodavatel dodá výrobek nebo službu nepřijatelné kvality, povede to k zastavení naší výroby?
- Když dodavatel dodá výrobek nebo službu nepřijatelné kvality, bude to mít za následek nesplnění norem kvality pro zákazníky?
- Když dodavatel zvýší ceny, bude náš podnik i nadále nakupovat výrobek či službu od tohoto dodavatele, což by mělo za následek snížení zisku?
- Když dodavatel poskytuje špatnou službu (například neodpovídá promyšleně na naše dotazy), bude to mít za následek, že náš podnik poskytne špatnou službu našim zákazníkům (např. nebude možné uspokojivě odpovědět na zákaznickovu otázku).

Jestliže se odpoví „ano“ na jakoukoliv z těchto otázek, pak tento dodavatel by měl být zahrnut do hodnotícího programu. Doporučuje se vytvořit si vlastní soubor otázek, které budou odpovídat charakteru podniku [6].

### **Vhodné využití informací o výkonu dodavatele**

Po provedeném hodnocení dodavatelů je třeba účelně využít získané informace a motivovat dodavatele, aby nám poskytl nejlepší výkon. Jakým způsobem? Jsou dvě cesty ke zlepšení motivace k lepšímu výkonu:

- Ocenit dodavatele, který podává dobrý výkon tak, aby pokračoval v tomto dobrém výkonu,
- Podniknout nápravné akce u těch dodavatelů, jejichž výkon neodpovídá našim podmínkám.

Ocenit dodavatele není obtížný úkol, přesto to dělá jen velmi málo podniků. Snad si myslí, že to vyžaduje moc práce nebo že je to příliš drahé. Odměna ale může mít podobu označení „podnikový dodavatel roku“, případně toto označení může být udělováno v několika kategoriích. Motivace dodavatelů ještě vzroste, když se dá vědět i ostatním, kdo byl oceněn.

Lze použít různé cesty, např. oznámení v tisku, uspořádat pro vyznamenané slavnostní přijetí, předání plaket, které si mohou někde vystavit aj. Dodavatelé potřebují znát, jak jsou dobří. Jestliže se jim usnadní, aby na veřejnosti vynikly tyto jejich silné stránky, odmění se odběratelům dobrým výkonem [6].

### **Náprava špatného výkonu**

Obrácenou stranou než oceňování dobrých dodavatelů je náprava, zlepšení výkonu u špatných dodavatelů. Když dodavatelův výkon přestává být přijatelný, je třeba se s dodavatelem sejít s cílem zlepšit jeho služby. Přitom je vhodné dodržovat některé zásady:

- Naplánovat setkání s dodavatelem co nejdříve, když se jeho výkon začne zhoršovat, nečekat na konec roku. To sníží škody, vyplývající z jeho špatného výkonu.
- Nevytvářet nepřátelskou atmosféru během setkání. Sdílet dodavateli, že je třeba probrat opatření, ze kterých jak on, tak odběratel bude mít užitek.
- Ještě před schůzkou sdělit dodavateli, že bude tázán, proč došlo ke zhoršení jeho výkonu. Je nemožné vyřešit problém, když nejsou známy jeho příčiny. Pokud dodavatel nezačne již před schůzkou přemýšlet o příčinách zhoršení, pak nápravná akce bude zbytečná. Když ale bude vědět, že od něj bude požadováno vysvětlení, pak je dobrá šance, že se problém vyřeší co nejdříve.
- Nedovolit, aby schůzka skončila bez:
  - souhlasu dodavatele o plánovaných akcích, které by vyřešily problém;
  - stanovení termínů, do kdy bude problém vyřešen;
  - vzájemného souhlasu o způsobu hodnocení navrhovaného řešení.

Jestliže se neuspěje ve své snaze o zlepšení spolupráce, je třeba nahradit špatného dodavatele takovým, který splní očekávání. Ovšem nelze vždy uvažovat tak, že výměnou dodavatele se všechny problémy vyřeší. Může to skončit se stejnými nebo i horšími problémy.

Hodnocení dodavatelských služeb je účinným nástrojem pro dodržování smluv a pro zajištění další úspěšné a oboustranně výhodné spolupráce zúčastněných partnerů. Hodnocení dodavatelů by se mělo provádět min 2x za rok.

Mají-li výsledky hodnocení dodavatelů mít pozitivní efekt na další dodávky, musí s nimi být dodavatelé seznámeni, aby mohli odstranit případné nedostatky a k hodnocení se též otevřeně vyjádřit. Rozhodně nevhodný je postup, kdy se dodavatel dozví až na konci roku, že s ním zákazník nebyl spokojen a že s ním proto přerušuje další činnost [6].

## Metoda ABC

Metoda ABC patří mezi praktické metody, její zavádění v podnicích nevyžaduje složité přípravy a výsledky ve snižování nákladů na zásoby lze zjišťovat poměrně brzy.

Základem této metody je Paretova zákonitost, že ve většině případů je 80% důsledků vyvoláno pouze dvaceti procenty všech možných příčin, například:

- 80 % všech nákladů na léky čerpá jen 20% ze všech nemocných občanů;
- 80 % zemědělské výroby je produkováno ve 20 % největších podnicích;
- 80 % celkového obratu skladu tvoří 20 % položek z celkového sortimentu a pod.

Pro řízení z toho vyplývá požadavek zaměřit se na těchto 20 %, na tento omezený počet položek a tím snadněji ovládnout celou situaci. Poměr 20% : 80% je pouze rámcový. Jinými slovy: metoda ABC umožňuje zaměřit se na klíčový článek problému a tím zjednodušuje řešení.

Aplikace metody ABC při řízení zásob vyžaduje:

- Rozdělit všechny skladové položky do několika kategorií, nejméně do tří (A,B,C), ale pokud je to vhodné, může být těchto skupin i více;
- Každou skupinu položek řídit odlišným způsobem (tj. stanovit pro ni například různé velikosti objednacích dávek (Q a různě velké pojistné zásoby) .

Rozhodnutí o tom, které položky zařadit do skupiny a,b,c nebo do dalších je založeno na tom, jaký vliv má tato skupina na náklady na zásoby, úroveň dodavatelských služeb, příspěvek k zisku a pod.

Abychom své rozhodnutí mohli realizovat, posuzujeme u jednotlivých položek cenu, roční obrat, dodací lhůty, skladovací podmínky aj.

V praxi je třeba uplatňovat tyto zásady:

- Čím vyšší bude roční obrat v kategorii, tím častěji je třeba zboží objednávat, ale pojistná zásoba by měla být udržována na co nejnižší úrovni. Z toho důvodu je třeba neustále sledovat stavy zásob;
- Položky s nižší hodnotou obratu není třeba objednávat tak často. To povede ke zvýšení průměrné zásoby. Pojistná zásoba by se měla udržovat na vyšší úrovni;
- Položky v kategorii „C“ se objednávají méně často, vždy až za několik měsíců, přičemž dodací lhůty jsou většinou standardní, takže úroveň dodavatelských služeb je vysoká a většinou ani nemusíme držet pojistnou zásobu [6].

## PPM (Parts per milion)

Kdybychom vyrobili a prodali 100 000 kusů a zákazníci nám reklamovali 300 ks, naše externí zmetkovitost by byla  $300/100\ 000 = 0,003$ . To je tak malé číslo, že se nedá zlepšit.

= 0,3%. To je tak malé číslo, že se nedá zlepšit

= 3‰. To je tak malé číslo, že se nedá zlepšit

= 3000 ppm. To je tolik, že se jistě zlepšit dá

Často využíváme ppm jako jednotku pro vyjádření podílu reklamací. Je to psychologie čísel. Lidé považují čísla pod 5 za malá a čísla nad 5 za velká. Proto používáme ppm jako jednotku pro vyjádření podílu reklamací – aby to bylo velké – alarmující číslo. Často ppm reklamací plánujeme a pečlivě vyhodnocujeme [1].



### 3. Metodika

Cílem práce je analýza současné situace v systému řízení jakosti ve vztahu na procesy nákupu, odhalení rezerv a duplicit, návrh opatření na zlepšení řízení jakosti na základě analýzy a poznatků z praxe s využitím metod světových firem. Pro tuto práci byl zvolen strojírenský podnik MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Byly provedeny tyto metody:

- Analýza systému hodnocení dodavatelů
- Analýza úrovně hodnocených dodavatelů
- ABC analýza
- Řízený rozhovor s interními zákazníky (žadatelí)

#### Analýza systému hodnocení dodavatelů

Základním principem hodnocení dodavatelů vybrané společnosti je členění dodavatelů do tří základních skupin A, B a C. Cílovým stavem je zařazením maximálního počtu dodavatelů ve skupině A (vyhovující). S dodavateli skupiny B (s výhradami) je průběžně pracováno a jsou požadována nápravná opatření pro zlepšení a dosažení úrovně skupiny A. Do skupiny C jsou zařazováni dodavatelé nevyhovující, se kterými je rovněž pracováno a jsou požadována nápravná opatření pro zlepšení. Pokud tento dodavatel nezavádí účinná opatření je s nimi ukončena spolupráce.

Dodavatelé jsou zařazováni do těchto skupin podle výsledků dílčích hodnocení v následujících kritériích.

- Hodnocení stavu řízení jakosti dodavatele;
- Hodnocení jakosti dodávek;
- Hodnocení dodržování termínu dodávek;
- Subjektivního hodnocení spolupráce;

Tyto kritéria jsou rovněž hodnoceny stupnicí A, B a C, přičemž platí následující rozmezí kategorií:

$$A = 100,0 - 90,0\%;$$

$$B = 89,9 - 75,0\%;$$

$$C < 75,0\%;$$

## Analýza úrovně hodnocených dodavatelů

V rámci vybrané společnosti byly shromážděny všechny karty hodnocených dodavatelů. Z těchto karet byly vytaženy a seříděny výsledky hodnocení za období roku 2007 se zaměřením na jednotlivá kritéria a celkové hodnocení dodavatele. Bylo stanoveno, kolik dodavatelů v jednotlivých kritériích vč. celkového hodnocení je zařazeno do kategorie A, B a C. Při sběru dat byly zároveň identifikováni společní dodavatelé, za které jsou považováni ti, kteří dodávají alespoň do dvou divizí společnosti současně a je u nich tudíž hodnocení v rámci jedné společnosti prováděno duplicitně.

## ABC analýza

Tato analýza byla provedena s cílem vyloučení méně významných dodavatelů (kategorie C) z prováděného hodnocení a zaměření se na klíčové dodavatele společnosti. Provedením této analýzy založené na Paterovo zákonitosti 80/20 je účinněji obsáhnuta problematika hodnocení dodavatelů. Analýza byla postavena na finančním objemu dodávek jednotlivých dodavatelů divizí za rok 2007. Přehled dodavatelů s příslušnými objemy dodávek byl seřazen sestupně od dodavatele s největším finančním objemem dodávek po dodavatele s nejmenším finančním objemem dodávek. Pro vyčlenění nejdůležitějších dodavatelů (kategorie A a B) byl určen 95%ní podíl na celkovém finančním objemu dodávek, přičemž 80% připadá kategorii A a 15% kategorii B. Finanční hodnotu odpovídající 95% bylo zapotřebí následně kumulativně sestavit s dílčích objemů jednotlivých dodavatelů opět směrem od dodavatele

s nejvyšším objemem k dodavatelům s objemem nižším. Dodavatel, kde byla tato hodnota dosažena, byl označen jako poslední dodavatel patřící do této skupiny pro hodnocení dodavatelů.

## Řízený rozhovor s interními zákazníky (žadatelí)

Rozhovor byl proveden s cílem získání neskreslených informací či názoru na úroveň dodavatelů od zainteresovaných pracovníků. Mezi tyto pracovníky byl z každé divize cíleně vybrán mistr a manažer výroby, jeden zástupce z oblasti technické kontroly a vždy jeden manažer technického úseku.

Práce je rozdělena do dvou etap, a to teoretické (literární) a praktické. První etapa je zaměřena na získání informací k dané problematice studiem odborné literatury. Součástí této etapy je seřídění získaných poznatků a zamyšlení se nad významem řízení jakosti v podnikání a různými pohledy na tuto problematiku. Druhá etapa má dále dvě části. Část analytickou a část vyhodnocovací resp. návrhovou. Analytická část je věnována charakteristice vybraného podniku a rozboru základních principů řízení jakosti se zaměřením na procesy nákupu, kterými je hodnocení a rozvoj dodavatelů. V poslední, návrhové části je provedeno vyhodnocení rozboru s využitím poznatků získaných ze studia odborné literatury. V této části jsou obsažena doporučení pro zlepšení a zefektivnění činnosti nákupu a zvýšení úrovně dodavatelů.

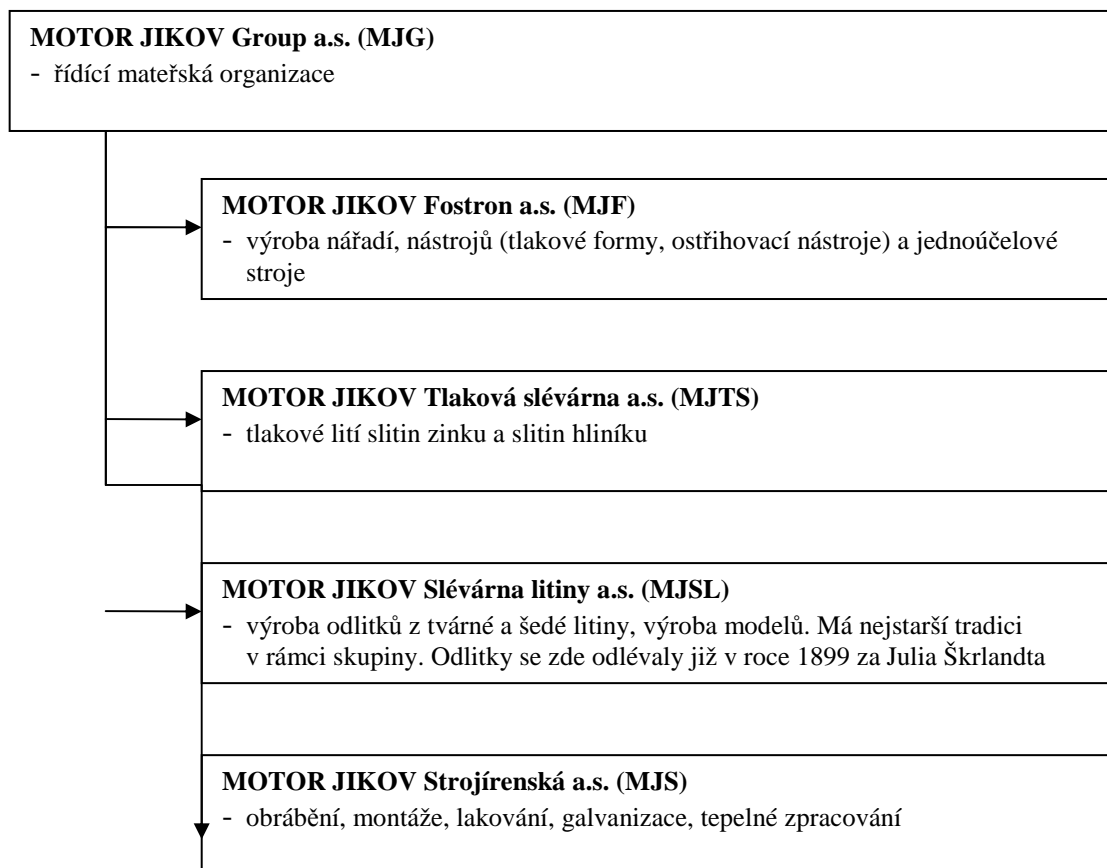
Zdrojem informací byla odborná literatura, podniková dokumentace (příručka jakosti, organizační směrnice, strategie a cíle společnosti), informace získané od pracovníků společnosti a v neposlední řadě vlastní zkušenosti získané z dlouholeté praxe a činnosti v oblasti nákupu.

## 4. Charakteristika vybraného podniku – MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Společnost vznikla k 1.10.2004 sloučením společností UNI CZ a.s. Soběslav a ADACO a.s. Jindřichův Hradec. Zanikající společností byla ADACO a.s., jejíž jmění přešlo bez likvidace na společnost UNI CZ. Sloučený subjekt dostal název MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Společnost patří do skupiny MOTOR JIKOV Group a.s., která představuje čtyři jihočeské strojírenské a slévárenské akciové společnosti. Skupina má cca 1100 pracovníků a obrat 1,5 mld. Kč (2007).

Schéma 1 – Organizační struktura podniků MOTOR JIKOV Group a.s.



Zdroj: Autor

Mateřská společnost poskytuje svým dceřiným společnostem služby ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru. Centralizace poskytování těchto služeb umožňuje využít synergií a dosáhnout vyšší efektivity výroby a zlepšení ekonomických ukazatelů jednotlivých společností. Součástí strategie společnosti je vystupovat ve vztahu k zákazníkům jako homogenní podnik s širokou a ucelenou nabídkou výrobních možností „pod jednou střechou“. Skupina využitím zmíněných efektů dosahuje úspory nákladů a svoji strukturou je schopna nabídnout zákazníkovi výrobek s vysokou přidanou hodnotu, čímž získává konkurenční výhodu před ostatními podniky, které se zaměřují pouze na určitou oblast výroby. Např. k poptávce obrábění a jednoduché montáže sestav bloku motoru je skupina schopna nabídnout i výrobu odlitku vč. zajištění licí formy pro jeho výrobu. Tento princip je samozřejmě uplatňován ve všech směrech.

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. je rozdělena na čtyři divize: divize Auto, divize Zakázková výroba, divize Průmyslová výroba, divize Vzduchová soustava a divize Mechanizace.

#### **Divize Auto (DA)**

- vyrábí komponenty pro nastavitelné pedálové systémy. Obchodním partnerem je americká společnost Driver's Solution Worldwide, která je významným dodavatelem automobilového průmyslu. Výroby této divize byl určeny pro automobilku Ford (zejména Taurus, Navigator, Explorer, Windstar, Excursion), Jeep Willis (Grand Cherokee), Dodge (Ram), Nissan (TT) a další. Dále vyrábí komponenty pro motorová golfová vozidla a obdobná užitková vozidla pro amerického zákazníka firmu Textron E-Z-GO. Významným obchodním partnerem Divize Auto je také firma Electrolux, pro kterou vyrábí a dodává komponenty pro automatické pračky.

#### **Divize Zakázky (DZ)**

- vyrábí a prodává především komponenty hydraulické a filtrační systémy a komponenty strojů obráběcích, textilních, tiskařských a dřevoobráběcích.

Největšími finálními odběrateli jsou firmy PALL Corporation, Sultex AG, Goss Systemes Graphiques, Babolat, Sterling Sihi GmbH, Robert Bosch GmbH, Bosch Rexroth AG a Delta Kardašova Řečice a.s., a další.

#### **Divize Průmyslové výrobky (DPV)**

- vyrábí a prodává nýtovací nástroje v širokém sortimentu od profi až k hobby provedení s obchodní značkou Avdel a Textron. Převažující využití nýtovacího nářadí je v elektrotechnickém, automobilovém a leteckém průmyslu. Výrobky jsou určeny výhradně pro export (50% odběratelů je ze zemí EU, 50% z Ameriky, Asie a Austrálie)."

#### **Divize Vzduchové soustavy (DVS)**

- vyrábí a prodává výrobky vzduchových brzdových soustav pro nákladní automobily, jako jsou vzduchové kompresory, pružinové brzdové válce, sdružené regulátory tlaku vzduchu a kondenzační jímky, které jsou určeny především pro vozy Tatra, Avia, Karosa a traktory Zetor.

#### **Divize Mechanizace (DM)**

- výroba 2-taktních motorů JIKOV, malé zemědělské mechanizace, čistících strojů na podlahy, drobná kovovýroba a tepelné zušlechťení.

Společnost je certifikována podle normy [EN ISO 9001:2000](#) v některých oblastech ještě dále podle normy EN ISO TS 16949:2002. V posledních letech zaznamenává nárůst zaměstnanosti, v současné době má cca 500 zaměstnanců. Podporuje společenské a kulturní akce a sportovní aktivity. Patří mezi největší a nejdůležitější firmy v regionu.

MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. je majoritním vlastníkem dceřiné společnosti SOOO ČEBEL v Běloruské republice.

## Historický přehled

1919 - založena původní společnost LADA, továrna na šicí stroje

1995 - kapitálový vstup Motor Jikov do Lada

1997 - vznik akciové společnosti UNI CZ a. s., výroba textilních strojů a strojírenských dílů

1997 - vznik akciové společnosti Adaco a.s.

1998 - certifikace ISO 9001

1998 - převzata výroba kompresorů nákladních automobilů z firmy Bosch

2000 - zahájena výroba pro automobilový průmysl, založena divize Auto

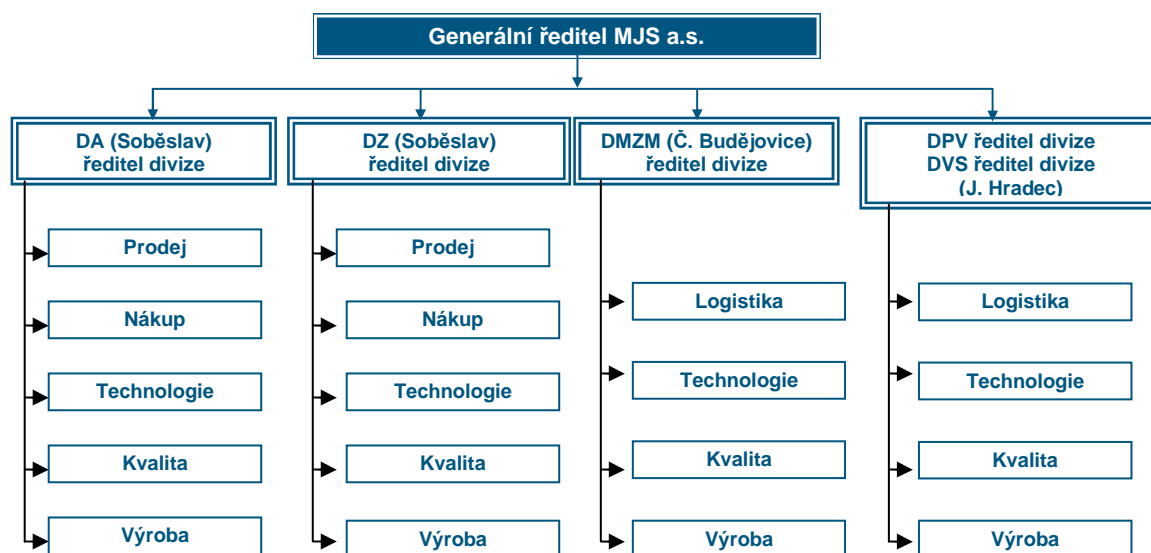
2002 - zahájena výroba nýtovacích pistolí pro firmu Textron Fastening Systems

2004 - MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. sloučením společností UNI.CZ a.s. Soběslav a ADACO a.s. Jindřichův Hradec

2006 - přičleněna část společnosti MOTOR JIKOV Group a. s. se zaměřením na malou zemědělskou mechanizaci a komponenty pro automobily

## Organizační struktura společnosti

Schéma 2 – Organizační struktura společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.



Zdroj: interní materiály MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. se jedná o strukturu Divizní. Tato struktura je použita vzhledem k tomu, že podnik je rozsáhlý a působí ve více regionech, je charakteristický decentralizovaným řízením a vytvářením nižších, plně autonomních jednotek.

## Základní informace o společnosti

### 1.) Obrat, počet zaměstnanců a objem investic v období let 2003 - 2009

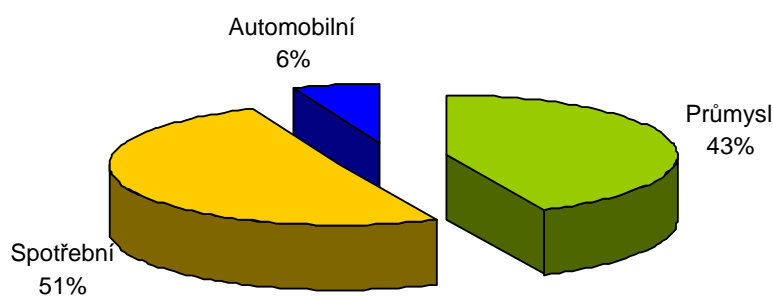
Schéma 3 – Obrat, počet zaměstnanců, objem investic

MJS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 Plán
Obrat (mil. CZK)	632,10	554,62	646,26	643,00	662,30	686,20	456,00
Zaměstnanci	606	551	564	502	498	500	371
Investice (mil.CZK)	19,40	43,10	45,40	40,70	21,00	9,30	0,0

Zdroj: Autor a interní materiály MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

### 2.) Segmentace tržeb

Graf 1 – Segmentace tržeb podle zaměření na průmysl

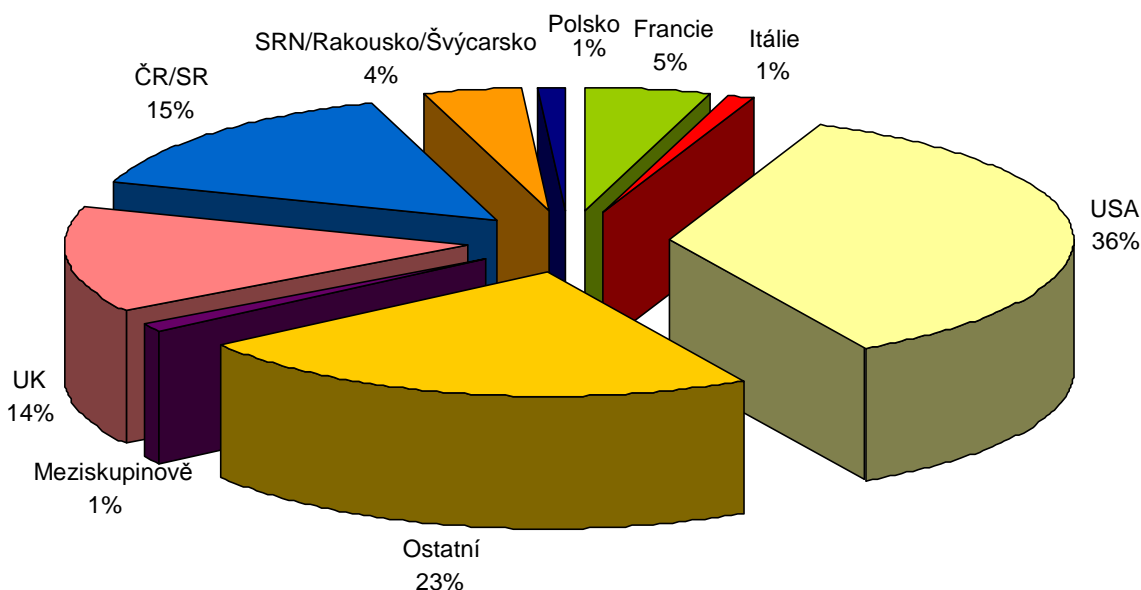


Zdroj: interní materiály MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.



### 3.) Tržby dle teritorií

Graf 2 – Tržby dle teritorií



Zdroj: interní materiály MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Z těchto grafů je patrný široký záběr společnosti a zaměření na více rozdílných trhů. Tímto širokým portfoliem zákazníků společnost významně snižuje podnikatelské riziko.

### Strategie - výhled pro rok 2009

Předvídat vývoj v roce 2009 a v dalších letech je velmi obtížné. Bude to náročná doba, plná strategických hrozeb a příležitostí, která však bude mít svá pozitiva v podobě pročištění většiny trhů.

Základní strategií společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. pro rok 2009 je tzv. „krizový plán“. Hlavním rizikem roku 2009 je vliv recese na předpokládané tržby, ty se dají jen z těži odhadnout. Základní řešení je proto nastaveno jako maximální úspory ve všech procesech a pružná reakce na změny, které přináší současná situace na trhu. Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. vkládá veškeré úsilí do úspory nákladů a to včetně neatraktivních opatření v oblasti osobních nákladů.

## **5. Analýza současné situace v systému řízení jakosti ve vztahu na procesy nákupu**

### **Systém řízení jakosti ve vybraném podniku**

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. má zaveden systém jakosti podle evropských norem pro jednotlivé oblasti svých činnosti. Jedná se o normy řady EN ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:2002. Systém řízení společnosti je vymezen se zvláštním důrazem na řízení vzájemně propojených procesů. Stanovuje základní odpovědnosti a postupy, které mají vliv na systém řízení společnosti tak, aby byly optimálně stanoveny a aby takto stanové postupy byly pochopeny a dodržovány. Hlavním dokumentem popisující přístup k jakosti je vypracovaná tzv. „Příručka jakosti“, která vysvětluje, jak v organizaci funguje systém managementu jakosti. Především je zde popsáno, jak organizace naplňuje požadavky jednotlivých kapitol normy ISO 9001:2000.

Systém managementu řízení společnosti se skládá z:

- systému jakosti;
- systému ochrany životního prostředí;
- systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Současně jsou rozlišovány tyto typy procesů:

- realizační procesy;
- hlavní procesy;
- podpůrné procesy;
- řídicí procesy.

Za jednotlivé procesy odpovídají vedoucí pracovníci pověřeni řízením daného procesu.

Odpovědnost za proces znamená:

- Udržovat proces v souladu s požadavky:

- ISO 9001/TS16949;
  - Vedení společnosti;
  - Zákazníků;
  - legislativy České republiky.
- Stanovit ukazatele pro hodnocení efektivnosti a výkonu procesu, zaznamenávat dosaženou efektivnost a výkon procesu formou trendu.
  - Realizovat efektivní opatření pro zjištění neshod v příslušném procesu
  - Hodnocení efektivnosti a výkonu procesů
  - Provádění auditů

Procesy jsou popsány pomocí následujících dokumentů:

- Příručka systému jakosti, Politika jakosti, cíle jakost;
- Organizační směrnice, řády, Metodické pokyny, příkazy ředitele;
- Výkresová dokumentace výrobku, kusovníky, balící předpisy, pracovní postupy, návody, havarijní plány, plány preventivní údržby, dohody o jakosti,...
- Ceníky, plány, seznamy, protokoly, prezenční listiny,...

## Nákup

Jedním z hlavních procesů je nákup. Procesem nákupu se rozumí veškeré činnosti vykonávané v souvislosti se zajištěním materiálu a náhradních dílů, služeb a investic pro interní zákazníky (žadatele), od definování nákupní strategie, přes jednotlivé dílčí kroky realizace nákupních transakcí, po hodnocení dodavatelů a nákupní controlling.

### **Organizační struktura nákupu a jeho odpovědnost**

Oddělení nákupu je ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. organizačně podřízeno přímo řediteli společnosti stejně jako úsek technologie, výroby a prodeje. V každém oddělení je jmenován vedoucí/manažer, který je odpovědný za činnost svěřeného útvaru.

Oddělení nákupu je zodpovědné za následující činnosti:

- výběr dodavatelů a poptávková řízení;
- hodnocení a rozvoj dodavatelů;
- vyhledávání nových dodavatelů a ověřování konkurenceschopnosti stávajících dodavatelů;
- obchodní a cenová jednání s dodavateli;
- uzavírání rámcových smluv;
- přezkoumávání požadavků na nákup materiálu a řízení zásob;
- objednávání materiálu (jednicový materiál, režijní materiál, nářadí, nástroje, přípravky, služby,.....);
- urgence dodávek u dodavatelů;
- příjem materiálu na sklad (fyzický i do IS), likvidace faktur;
- reklamační řízení;
- skladování materiálu a výdej do výroby;
- řízení zásob;
- nákupní controlling.

## Hodnocení dodavatelů

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. používá následující metodiku pro hodnocení dodavatelů, která je podrobně popsána v organizační směrnici vycházející z dříve představené Příručky jakosti. Hodnocení se provádí 1x ročně pověřenými pracovníky nákupu pouze u dodavatelů dodávajících materiál s vlivem na jakost. Za tento materiál je považován takový materiál, který je využíván ve výrobním procesu a je uveden v kusovníku výrobku.

## Evidence dodavatelů

### **Kartotéka dodavatelů**

Kartotéku dodavatelů materiálu s vlivem na jakost vedou pověřenými pracovníci nákupu formou „Karet dodavatele I“ (příloha 1 – Karta dodavatele I) „v papírové formě“.

V kartotéce jsou vedeni stávající dodavatelé a pro danou skupinu výrobků další dva alternativní dodavatele. Alternativním dodavatelem pro požadovaný materiál může být i stávající dodavatel pro jiný nakupovaný materiál stejného oboru. Pokud na daný vstup z nějakých důvodů nestanoví pověřenému pracovníkovi nákupu alternativního dodavatele, musí být důvod uveden ve složce požadovaného materiálu (např. poznámkou, že jiný dodavatel není znám).

Alternativní dodavatelé musí být na „Kartě dodavatele I“ zřetelně označeni symbolem „A“. Zařazení provádí pracovníci nákupu při výběrovém řízení založením „Karty dodavatele I“, kde vybraný dodavatel se stává stávajícím dodavatelem a ostatní vyhovující dodavatelé jsou zavedeni jako dodavatelé alternativní (pokud nedodávají jiný materiálový vstup).

### **Seznam schválených dodavatelů**

Úsek nákupu má k dispozici „Seznam schválených dodavatelů“, který průběžně aktualizuje. V seznamu jsou zahrnuti stávající a alternativní dodavatelé, které může pracovník nákupu využít při hledání nového dodavatele pro daný materiál či hledání dodavatele pro nový materiál. Do seznamu je dodavatel zařazen po schválení vzorků a doložením podkladů o vyhovujícím stavu systému řízení jakosti dle „Dohody o jakosti“ (např. certifikát). „Seznam schválených dodavatelů“ musí obsahovat alespoň tyto údaje:

- číslo dodavatele;
- přesný název dodavatele;
- adresu;
- kontaktní osobu;
- tel., fax., případně e-mailové spojení;
- stav (A nebo S), tzn. zda se jedná o dodavatele „alternativního“ či „stávajícího“;
- výsledky periodického hodnocení (pokud byl již dodavatel hodnocen)
- datum posledního periodického hodnocení.

„Seznam schválených dodavatelů“ může obsahovat i další informace, např.:

- číslo pracovníka nákupu, kterému je dodavatel přidělen;
- informaci, zda se jedná o zákazníkem určeného dodavatele;
- obor sortimentu, který dodavatel dodává či nabízí (číselník oborů sortimentu stanovuje vedoucí úseku nákupu a je přílohou „Seznamu schválených dodavatelů“);
- zda se jedná o dodavatele uvedeného v havarijním plánu;
- zda dodavatel vlastní certifikát systému řízení jakosti, případně jaký, od jaké inspekční společnosti a termín jeho platnosti;
- atd.

Úsek nákup každé divize odpovídá za vedení a udržování „Seznamu schválených dodavatelů“ a jejich kartotéky v aktuálním stavu pro své dodavatele. Seznam schválených dodavatelů každé divize je přístupný ostatním úsekům v elektronické podobě na sdílených veřejných složkách. Karty dodavatelů jsou uloženy na pracovištích příslušných úseků nákupu a jsou přístupné na vyžádání.

### Periodické hodnocení dodavatele

Periodické hodnocení provádí pracovník nákupu na základě posouzení došlých dodávek a výsledku kontroly stavu systému jakosti u stávajících dodavatelů podle následujících kritérií:

#### **Hodnocení stavu řízení jakosti (QM)**

Posouzení QM je prováděno jednou z následujících možností:

- prověrkou u dodavatele formou auditu;
- převzetím výsledků hodnocení systému jakosti certifikační společností (např. TÜV, DNV, atd.) či jinou společností významnou v autoprůmyslu (např. VW, Škoda, atd.);
- formou samohodnocení zasláním dotazníku „Posuzování schopnosti dodavatele v oblasti jakosti a OŽP“ část „Postupový audit“ nebo část „Hodnocení systému“.

Prověrka u dodavatele (dále jen „externí audit“) je prováděna na základě „Plánu auditů u dodavatelů“, který zpracovává vedoucí pracovník nákupu a schvaluje po projednání v Radě jakosti a Ochrany životního prostředí. „Plán auditů u dodavatelů“ je zpracováván na běžný rok a obsahuje:

- název dodavatele;
- termín auditu;
- druh auditu (samohodnotící, systémový nebo postupový audit, včetně uvedení hodnotící metodiky – např. ISO 9001, VDA 6.1, QS 9000, atd.);
- evidence průběhu auditu (plnění).

Externí audit dodavatele může být prováděn i mimo plán na základě těchto podnětů:

- zařazení nového dodavatele;
- změna dodavatele;
- problémy s dodavatelem (reklamace, vady, neplnění „Dohody o jakosti“, atd.);
- změna technologie u dodavatele;
- realizace nových dodávek, atd.

### **Hodnocení jakosti dodávek (QS)**

Hodnocení je prováděno na základě jakosti jednotlivých dodávek tj. s ohledem na výskyt závad zjištěných při vstupní přejímce nebo při zpracování materiálu, včetně reklamací od zákazníků. Pro stanovení koeficientu jsou jednotlivé dodávky hodnoceny takto:

- |                               |            |
|-------------------------------|------------|
| - dodávka v pořádku           | označení 1 |
| - dodávka s odchylkou         | označení 2 |
| - dodávka vadná (reklamovaná) | označení 3 |

$$QS = 101 - \frac{\Sigma WE_1 \times 1 + \Sigma WE_2 \times 5 + \Sigma WE_3 \times 100}{\Sigma WE}$$

kde  $\Sigma WE_1$  – součet všech dodávek v pořádku  
 $\Sigma WE_2$  – součet všech dodávek s odchylkou  
 $\Sigma WE_3$  – součet všech vadných dodávek  
 $\Sigma WE$  – součet všech dodávek

### **Hodnocení dodržování termínu (DD)**

Hodnocení je prováděno na základě evidence dodávek podle následujícího klíče:

$$DD = \frac{\text{počet dodávek v termínu}}{\text{celkový počet dodávek}} \times 100$$

Za nesplněný termín se nepovažuje takové nedodržení termínu, které bylo způsobeno ze strany společnosti MJS. V tomto případě se dodávka označí v pomocné evidenci jako „dodávka v termínu“ a do poznámky se uvede „ze strany MJ“.

Za dodávku v nesplněném termínu se považuje i dodávka, která neobsahovala v daném termínu požadované množství – nedodržení kvantitativního požadavku na dodavatele.

### **Hodnocení spolupráce (QC)**

Hodnocení provádí pracovník nákupu na základě získaných zkušeností při práci s dodavatelem a provádí ho podle následujících kritérií:

dodavatel A      dodavatel vychází ochotně vstříc, nabízí nové prvky ke spolupráci, aktivně se zapojuje do řešení problémů, sám předkládá nápravná opatření, snaží se neustále zlepšovat, přesně plní „Dohodu o jakosti“, atd.

dodavatel B      dodavatel si plní svoje povinnosti tak jak má, ale bez vyžádání neudělá nic navíc, svůj systém udržuje na stejné úrovni a nesnaží se zlepšit, „Dohodu o jakosti“ plní s občasnými nedostatky, neochotně reaguje na připomínky, atd.



dodavatel C s dodavatelem jsou problémy, pozdě reaguje na vzniklý problém, nápravná opatření provádí formálně, odmítá zlepšovat svůj systém, neplní dostatečně „Dohodu o jakosti“, atd.

Procentuelní rozsah kategorií hodnocení v oblastí QS, DD a QC je následující:

= 90 % - 100 %	dodavatel A	schopen
= 75 % - 89,99 %	dodavatel B	podmínečně schopen
< 75 %	dodavatel C	neschopen

### **Celkové hodnocení dodavatele (TVR)**

Celkové hodnocení se provádí podle následujícího klíče (TVR):

dodavatel A (vyhovující)	žádné z kritérií nesmí být hodnoceno jako C, minimálně 2 kritéria musí být A, z toho jedno musí být z oblasti jakosti (QM nebo QS)
dodavatel B (s výhradami)	žádné z kritérií nesmí být hodnoceno jako C (mimo QC) a dodavatel nesplňuje kritéria pro hodnocení A
dodavatel C (nevyhovující)	jedno z kritérií mimo QC je hodnoceno jako C

Hodnocení dodavatelů se provádí pravidelně 1krát ročně za období leden až prosinec, vždy po skončení tohoto období. Provedení vlastního hodnocení začíná sběrem potřebných informací o plnění dodávek ze strany dodavatele. Těmito informacemi, jak bylo již představeno, je celkový počet realizovaných dodávek dodavatelem, počet dodávek s kvalitativní odchylkou, počet reklamovaných dodávek a počet dodávek, které nebyly dodány v požadovaném termínu dodání. K získání těchto informací se používá dvou zdrojů. Jedním je informační systém CONCORDE ORACLE, ze kterého je možné získat sestavu všech zaúčtovaných dodacích listů včetně informace o požadovaném a skutečném termínu dodání. Druhým zdrojem je přehled reklamací vedený mimo informační systém, který obsahuje informace k jednotlivým reklamacím, počtu reklamovaných měrných jednotek či způsobu vyřízení reklamace dodavatelem.

Po sběru a přípravě uvedených dat se získané a seříděné informace po jednotlivých dodavatelích klasifikují do jednotlivých tříd (počet dodávek v pořádku, s odchylkou, vadných, v termínu resp. mimo termín), ručně doplňují do dříve představených vzorečků, provádí se výpočty a vlastní hodnocení jednotlivých dodavatelů.

Výsledky hodnocení jednotlivých oblastí se doplňují včetně celkového hodnocení do „Karty dodavatele I“ a následně do „Seznamu schválených dodavatelů“. Provedené výpočty se zakládají ke kartě dodavatele.

Pracovníci nákupu zasílají po každém hodnocení celkové výsledky hodnocení těm dodavatelům, kteří byli hodnoceni z hlediska celkového hodnocení hůře než A – schopen.

Jestliže je dodavatel hodnocen celkově jako B – podmíněčně schopen, žádá pracovník nákupu od dodavatele opatření, která povedou ke zlepšení hodnocení a dosažení skupiny A – schopen.

V případě, že dodavatel je hodnocen celkově jako C – neschopen, je o této skutečnosti písemně informován i s tím, co může udělat pro to, aby mohl být pro dodávky vyhovující. Zároveň je dodavateli oznámeno, že pokud do stanoveného období (např. 3 měsíce, 6 měsíců, atd.) nedojde k nápravě, bude ukončen nákup ze strany odběratele.

Níže je uveden přehled o počtu hodnocených dodavatelů s vlivem na jakost společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. a jejich dosažené úrovni za období roku 2007.

Tabulka 2 – Přehled počtu hodnocených dodavatelů a jejich dosažené úrovně

Dodavatel divize	Počet dodavatelů	Počet společných dodavatelů	Počet pracovníků nákupu	Výsledek hodnocení dodavatelů v %					
				Kat.	TVR	QM	QS	DD	QC
Auto (DA)	59	30	3	A	90	95	92	75	76
				B	5	5	7	22	22
				C	5	0	2	3	2
Zakázky (DZ)	106	35	5	A	94	100	97	94	94
				B	5	0	2	6	1
				C	1	0	1	0	5
Průmyslové výroby (DPV) Vzduchové soustavy (DVS)	223	75	5	A	91	96	87	70	90
				B	8	0	10	25	8
				C	1	4	3	5	2
Mechanizace (DM)	221	60	4	A	100	100	100	94	100
				B	0	0	0	6	0
				C	0	0	0	0	0
<b>Celkem MJS</b>	<b>609</b>	<b>200</b>	<b>17</b>	<b>A</b>	<b>95</b>	98	94	83	93
				<b>B</b>	<b>4</b>	0	5	14	5
				<b>C</b>	<b>1</b>	1	1	2	2

Zdroj: autor a interní podklady MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Z uvedeného přehledu vyplývá, že za rok 2007 bylo hodnoceno v rámci celé společnosti celkem 609 dodavatelů. Na hodnocení dodavatelů se podílelo celkem 17 pracovníků nákupu. Zhruba u jedné čtvrtiny těchto dodavatelů je však dle průzkumu prováděno hodnocení dodavatelů v jednotlivých kritériích pouze pocitově, bez matematických výpočtů. Jedná se především o dodavatele méně významné s nízkou frekvencí dodávek. Důvodem je časová náročnost a kapacitní možnosti příslušných pracovníků nákupu. Samotné provedení hodnocení jednotlivých dodavatelů, myšleno od klasifikace dat, přes provedení výpočtů a hodnocení dílčích kritérií po výsledné hodnocení a zapsání výsledků do karty dodavatele se liší podle četnosti dodávek a významnosti každého dodavatele ve smyslu počtu dodávaných položek a celkového objemu spolupráce. Každá divize stráví nad hodnocením dodavatelů minimálně 4 plné pracovní dny bez rozeslání výsledků hodnocení dodavatelům. Následný rozvoj dodavatele ve smyslu

projednání a vyžádání výsledků celkového hodnocení hůře než A zde rovněž zahrnuto není. Velice překvapivým faktem je, že v rámci společnosti je celkem 200 společných dodavatelů. Těmito dodavateli jsou myšleni dodavatelé, kteří dodávají min. do dvou divizí společnosti.

V rámci provádění hodnocení dodavatelů přes všechny divize společnosti dochází k několika nežádoucím jevům. Jedním z nich je, že u společných dodavatelů, dochází k jejich hodnocení nezávisle na hodnocení sesterské divize či divizí a dodavatel tak může obdržet z jeho pohledu od jedné společnosti různě odlišná hodnocení své spolupráce. Toto nemusí být zcela nežádoucí, neefektivnost však spočívá v minimálně dvojnásobném hodnocení jednoho dodavatele a nejednotnému vystupování vůči příslušnému dodavateli. Dalším negativem je duplicitní vedení a udržování kartotéky a seznamu schválených dodavatelů především z pohledu společných dodavatelů. Schválených seznam dodavatelů s výsledky jejich hodnocení je sice přístupný ostatním úsekům resp. útvarům nákupu sesterských divizí, je však veden odděleně a ztrácí tak svou jednotnost a vypovídající schopnost.

Jak je patrné s přehledu, výsledná úroveň dodavatelů je poměrně vysoká. Do kategorie „A-dodavatel“ je zařazeno 95% dodavatelů. Podle provedeného průzkumu a řízeného rozhovoru s interními zákazníky (především výroba) neodpovídá dosažená úroveň dodavatelů skutečnosti resp. dotazovaní by do skupiny A dodavatel zařadilo pouze zlomek takto ohodnocených dodavatelů. Převážná část dodavatelů by byla zařazena v kategorii B, stejně tak by byla podle interních zákazníků (žadatelů) rozšířena i kategorie nevhodných dodavatelů (C).

## **6. Návrh opatření na zlepšení systému řízení jakosti v oblasti nákupu**

V rámci této kapitoly byly sestaveny návrhy opatření pro zlepšení a zefektivnění činnosti nákupu a zvýšení úrovně dodavatelů v těchto oblastech:

- Automatizace hodnocení dodavatelů;
- Subjektivní hodnocení spolupráce;
- Četnost provádění hodnocení dodavatelů;
- ABC analýza;
- Společní dodavatelé;
- Celkové hodnocení dodavatelů;
- Zaslání výsledků hodnocení dodavatelů;
- Seznam nezpůsobilých a doporučených dodavatelů;
- Organizační struktura nákupu.

### **Systém hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů je prováděno 1x ročně a je časově náročné a neefektivní, jelikož se provádí ručně a v některých případech pomocí vlastních nástrojů příslušných pracovníků. Pracovníci nákupu vedou pomocnou evidenci k dodavatelským reklamacím a tvoří sestavy z informačního systému, ze kterých získávají potřebné informace pro předepsané vzorce uvedené v předchozí části (analýze).

Celkový počet dodavatelů hodnocených předepsanou metodikou je obrovský a dosažená úroveň hodnocení dodavatelů je vysoká, přičemž podle řízeného rozhovoru se zainteresovanými pracovníky neodpovídá realitě.

Podle provedené analýzy je hodnocení zásadně ovlivněno pracovníky nákupu ve snaze mít dodavatele s co nejlepším hodnocením. Důvody jsou různé. Především se jedná

o přirozenou snahu usnadnění práce s další prací a rozvojem dodavatele spočívající v projednání nedostatků s dodavatelem, vyžádání nápravných opatření a jejich kontrolou. Dalším důvodem bude určitá míra chybovosti lidského faktoru, časová náročnost, pracnost a jistě i snaha o dosažení kladného interního hodnocení výkonnosti nákupu ve smyslu „má dobře vychované dodavatele“.

Tímto přístupem si však nákup nevědomě přiděluje práci a připravuje o argumenty pro jednání s dodavatelem, kdy může proti požadavku zvýšení ceny dodavatele vždy minimálně postavit svoji nespokojenost s plněním dodávek. Nevědomé zkreslování úrovně dodavatelů je ale především krátkozraké. Dříve nebo později případný problém, který by mohl být včas odhalen, dozraje do výpadku dodávek či zastavení vlastní výroby z důvodu nekvalitního či pozdního plnění dodavatelem. Skutečná nízká úroveň dodavatelů vede k tvorbě zbytečného předzásobení, kterým se nákup snaží krýt případná rizika plynoucí z nekvalitní spolupráce s dodavatelem. V případě, že výsledky hodnocení dodavatelů jsou nepřesné či dokonce uměle vytvořené, firma v této oblasti stagnuje a má nedokonale podchycenou oblast, která zásadně ovlivňuje výsledky hospodaření celé společnosti.

Díky časové náročnosti se hodnocení neprovádí v průběhu roku a případný zhoršující trend nelze tedy včas zaznamenat a podchytit, pokud není zhoršení zcela zásadní.

### **Automatizace hodnocení dodavatelů**

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. je vybavena poměrně vyspělým informačním systémem CONCORDE ORACLE, ve kterém jsou detailně vedeny mimo jiné veškeré skladové transakce, je zajištěna metoda vyskladnění FIFO i zpětná sledovatelnost toku materiálu. Každá nakupovaná položka má svoji kartu, obdobně je zde vedena kartotéka dodavatelů se základními i detailními informacemi o dodavatelem.

Významným přínosem pro dosažení nezávislosti a zefektivnění procesu je využití dat, která jsou k dispozici v uvedeném informačním systému a provedení programové úlohy pro automatické hodnocení kvality dodávek a plnění termínů. Podle projednání

s pracovníkem IT dokáže informační systém za požadované období najít všechny nákupní transakce od příslušného dodavatele a porovnat je s termínem z objednávky, na kterou byly do informačního systému přijaty. Obdobně u kvality dodávek je možné naprogramovat úlohu pro vyhledání dodávek, které byly uvolněny technickou kontrolou s indexem „v pořádku“, „odchylka“ případně byly označeny jako „vadné“ a byly vráceny dodavateli. Díky zpětné sledovatelnosti lze provést hodnocení i v případě zjištění závady ve výrobě (např. u odlitků – skryté vady). Vyhodnocení lze provést pomocí poměru zmetků (dílců vrácených z výroby) k množství dílců vydaných do výroby. Při přepočtu zjištěné zmetkovitosti na jeden milion dodaných kusů lze pak jednoduše získat ukazatel kvality „ppm“ (parts per milion)

Výsledné hodnoty lze zobrazit ve zmíněné kartě dodavatele, do které se následně zanesou i hodnoty z hodnocených oblastí stavu řízení jakosti a subjektivního hodnocení spolupráce. Tyto oblasti je bohužel nutno do systému zadat ručně. Lze však ale nastavit automatické sledování platnosti certifikátu a naprogramovat upozornění pro vypršení lhůty jeho platnosti.

Automatizací se eliminuje zmíněný negativní vliv lidského faktoru a ušetřenou práci pracovníků nákupu je možné věnovat projednání výsledků s dodavateli a hledání nápravných opatření. Zásadní výhodou je také přístupnost ostatním uživatelům informačního systému k cenným informacím o dodavatelích ostatních divizí, které mohou využít při výběru dodavatele či v poptávkovém řízení nového projektu. Odpadá pracné udržování kartotéky dodavatelů a seznamu schválených dodavatelů. Pomocí informačního systému lze rovněž sledovat vývoj hodnocení dodavatele a tvořit jednoduché přehledy či sestavy.

### **Subjektivní hodnocení spolupráce**

Kritéria definovaná pro subjektivní hodnocení spolupráce podle stávající definice jsou poměrně strohá a nedostatečná, kde je opět prostor pro zkreslení skutečnosti. Zde se nabízí možnost vytvoření souboru otázek - dotazníku s metodou vážnosti a mírou vlivu

jednotlivých otázek na celkový výsledek, který by určil přesnou hodnotu. Návrh sestaveného dotazníku je přiložen v příloze (Příloha 2 – Dotazník hodnocení "Spolupráce (QC)" s dodavatelem). Dotazník je podstatně detailnější než původní metodika, obsahuje prvek nákladovosti, dostupnosti dodavatele, jeho komunikaci, flexibilitu apod.

### **Četnost provádění hodnocení dodavatelů**

Převedením hodnocení dodavatelů pod informační systém lze získat efektivní nástroj pro měření, hodnocení a zvyšování výkonnosti dodavatelů bez ohledu na jejich počet či počet nákupních transakcí. Takto zautomatizované hodnocení je doporučeno spouštět pravidelně 1x za uplynulé čtvrtletí pro hodnocení jakosti dodávek a dodržování termínů a 1x za rok provést celkové hodnocení včetně hodnocení stavu systému řízení jakosti dodavatele a subjektivního hodnocení spolupráce pomocí dotazníku zmíněného v předchozím odstavci. Hodnocení dodavatele je možné spustit libovolně za jakékoli období a jednoduše tak doplnit přípravu na jednání s dodavatelem o velmi cenné informace.

### **ABC analýza**

Přesto, že se automatizací významně ulehčí práce pracovníkům nákupu, je rozhodně na místě využívat metodu ABC pro stanovení rozsahu hodnocených dodavatelů. Je třeba připomenout, že výpočtem hodnocení jakosti a plnění termínů, práce s hodnocením dodavatelům nekončí, ba naopak začíná. Z tohoto důvodu je i přes zmíněnou automatizaci racionální, zaměřit se pouze na významné dodavatele s největším finančním objemem dodávek tzn. dodavatele kategorie A a B.

K tomuto kroku může firma přistoupit pouze v případě, pokud se metoda ABC bude využívat i pro režim objednávání a nastavení četnosti dodávek pro jednotlivé položky resp. dodavatele. Důvodem tohoto závěru je, že kvůli nedodání speciálního nerezového pojistného kroužku, který má hodnotu několika haléřů, může dojít k omezení výroby stejným způsobem jako při nedodání opracovaného odlitku v hodnotě několika set korun. Jinými slovy, položky kategorie C nakupovat v dostatečném předstihu



a s rezervou tak, aby případné nepřesné plnění ze strany dodavatele neohrozilo výrobu a byl vytvořen dostatečný prostor pro řešení případných odchylek. Dodávky resp. dodavatele zařazené do tohoto režimu není třeba pak přísně sledovat a tudíž i provádět pravidelné hodnocení a je možné se zaměřit především na ty, které mají zásadní vliv na náklady podniku. V případě aplikace ABC analýzy na dodavatele společnosti hodnocené za rok 2007 dochází k jejich redukci podle následujícího přehledu:

Tabulka 3 – Výstupy z ABC analýzy

Divize:	DA		DZ		DPV + VS		DM	
	v tis. CZK	počet dodavatelů	v tis. CZK	počet dodavatelů	v tis. CZK	počet dodavatelů	v tis. CZK	počet dodavatelů
<b>Celkový objem nákupu 2007:</b>	<b>94 116</b>	<b>59</b>	<b>41 219</b>	<b>106</b>	<b>83 877</b>	<b>223</b>	<b>72 220</b>	<b>221</b>
<b>Podíl z objemu nákupu:</b>								
- přibližně 80% (skupina A)	75 293	19	32 975	17	67 101	37	57 776	30
- přibližně 15% (skupina B)	14 117	13	6 183	22	12 581	58	10 833	46
- přibližně 5% (skupina C)	4 706	27	2 061	67	4 194	128	3 611	145
<b>Nový počet dodavatelů pro hodnocení (A+B)</b>								
- absolutně	89 411	<b>32</b>	39 158	<b>39</b>	79 683	<b>95</b>	68 609	<b>76</b>
- relativně (z původního objemu)	95%	<b>54%</b>	95%	<b>37%</b>	95%	<b>43%</b>	95%	<b>34%</b>

Zdroj: Autor a interní podklady MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

Celkový objem nákupu materiálu s vlivem na jakost analyzované společnost činil za rok 2007 necelých 291,5 mil. Kč. Tento objem byl realizován celkem 609 dodavateli, kteří podle stávající metodiky podléhají hodnocení. Po provedení analýzy ABC je dosaženo překvapivého závěru, že 95% celkového finančního objemu spolupráce je realizován pouze 242 dodavateli, což odpovídá 40% původního počtu dodavatelů. Pokud bude tedy většina úsilí věnována právě těmto dodavatelům, bude zacílen klíčový článek a snadněji obsáhnuta problematika hodnocení a rozvoje dodavatelů.

### Společní dodavatelé

Dodavatelé spolupracující více jak s jednou divizí společnosti je vhodné hodnotit v součinnosti s dotčenými divizemi. Hodnocení v oblasti jakosti a termínu dodávek není třeba více rozvádět, bude provedeno informačním systémem. Hodnocení systému řízení jakosti a subjektivního hodnocení spolupráce je vhodné provést za účasti zástupců nákupu z příslušných divizí s tím, že iniciátorem k provedení hodnocení by měla být

divize, která u příslušného dodavatele vytváří největší nákupní objem. Tato divize by měla být zodpovědná i za seznámení dodavatele s výsledky hodnocení a rozvoj dodavatele. Hodnocení společných dodavatelů může být provedeno jednorázovou společnou akcí. Touto změnou se odstraní nežádoucí duplicita činností souvisejících s hodnocením a rozvojem společných dodavatelů. Stejným přínosem je i pro pohled dodavatele.

### **Celkové hodnocení dodavatelů**

Vychází z dílčích hodnocení jednotlivých kritérií, přičemž dílčí hodnocení spolupráce má z neobjasněných důvodů sníženou míru vlivu na celkový výsledek hodnocení. Je možné se domnívat, že snížená míra vlivu na celkové hodnocení byla přidělena z toho důvodu, že nadefinování jednotlivých úrovní hodnocení této oblasti bylo příliš obecné. Nově vytvořený dotazník skrývá řadu důležitých aspektů pro hodnocení spolupráce. Z tohoto důvodu je vhodné přidělit tomuto kritériu stejnou míru vlivu na celkové hodnocení. Celkové hodnocení by mělo být rovněž prováděno zcela automaticky pomocí algoritmu resp. podle níže uvedeného klíče:

„A“ dodavatel – schopen

- žádné z kritérií nesmí být hodnoceno „C“ a zároveň hodnocení jakosti dodávek (QS) a dodržování termínů dodávek (DD) musí být hodnoceno jako „A“.

„B“ dodavatel – podmíněčně schopen

- žádné z kritérií nesmí být hodnoceno „C“ a dodavatel nespĺňuje kritéria pro hodnocení „A“

„C“ dodavatel – neschopen

- jedno z kritérií je hodnoceno jako „C“

Tento klíč zajišťuje, že v kategorii „A dodavatel“ budou zařazeni skutečně pouze ti nejlepší dodavatelé. Na nižším stupni pak dodavatelé, kteří nemají žádné z kritérií

přirozeně hodnoceno hůře než „B“ a v poslední kategorii budou pak dodavatelé, kteří v některém z kritérií neodpovídají požadavkům společnosti.

### **Zaslání výsledků hodnocení dodavatelů**

Zasílání výsledků hodnocení pouze těm dodavatelům, kteří byli hodnoceni z hlediska celkového hodnocení hůře než A – schopen není správné z několika důvodů. Výsledky hodnocení by měly být v každém případě použity pro motivaci dodavatelů k vyššímu výkonu a poskytnutí zpětné vazby k celoroční spolupráci. K tomuto závěru směřuje i myšlenka, že dodavatel, který je hodnocen na spodní hranici kategorie A (min. 90%) má dostatečný prostor pro zlepšení a odstranění byť nezásadních negativních vjemů spolupráce. Každý zodpovědný dodavatel musí vnímat své hodnocení jako cenné informace pro zvýšení své úrovně a utužení obchodního vztahu a to i s možností využití ve vztahu k ostatním zákazníkům. Z těchto důvodů je považováno seznámení dodavatelů s výsledkem hodnocení spolupráce za nezbytné i v případě, že dodavatel neztratil v rámci hodnocení jediný bod.

### **Seznam nezpůsobilých a doporučených dodavatelů**

Výsledky provedených hodnocení dodavatelů navrhuji dále interně zpracovávat pro další práci s dodavateli a tvorbu portfolia strategických dodavatelů.

#### **Seznam nezpůsobilých dodavatelů**

Na tento seznam je doporučeno zařazovat dodavatele, se kterými není dále zájem o rozvoj spolupráce resp. dodavatelé vyřazení z dodavatelského řetězce z důvodu dlouhodobého neprokázání způsobilosti (hodnocení C-dodavatel). Na tento seznam je možné zařazovat dodavatelé, na které je vyhlášené embargo (politika), konkurenční nepřátelství (obchodní strategie), dodavatelé, kteří neakceptovali příručku dodavatele (dohodu o jakosti) apod. Dodavatelé vedení na tomto seznamu jsou dlouhodobě vyloučeni z účasti v poptávkových a výběrových řízeních společnosti. Dodavatele je možné vyřadit z listiny nezpůsobilých dodavatelů pouze v případě prokázání jeho způsobilosti. Prokázání způsobilosti by bylo možné provést například splnění všech či části následujících podmínek ze strany dodavatele:

- intenzivní zájem dodavatele o spolupráci v dodávkách materiálu – uskutečnění osobního jednání;
- aktualizace a předložení nápravných opatření k nedostatkům zjištěným při předchozí spolupráci;
- předložení referencí o bezvadném plnění dodávek („A dodavatel“) od významného zákazníka dodavatele;
- úspěšné zvládnutí externího auditu (hodnocení A);
- zajištění bezvadných vzorků a dosažení celkového hodnocení dodavatele na úrovni „A-dodavatel“ provedeného po půl roce od obnovení dodávek;
- odstranění důvodů, pro které byly umístěny na seznam apod.

#### Seznam doporučených dodavatelů

Tento seznam je vhodné vytvářet pro dodavatele, kteří opakovaně dosahují celkového kladného hodnocení. Dodavatelé vedení na tomto seznamu by měly být přednostně před ostatními dodavateli zahrnováni do poptávkových a výběrových řízení a pro rozvoj další spolupráce. Seznam doporučených dodavatelů je vhodné používat pro motivaci ostatních dodavatelů v podobě ocenění „podnikový dodavatel roku“ vyhlášeného například v rámci setkání s dodavateli (Dodavatelský den), na domovských internetových stránkách apod.

### Organizační struktura nákupu

Pracovníkům nákupu jsou vyčleněny materiálové komodity a konkrétní položky, pro které každý pracovník zajišťuje všechny činnosti, které jsou uvedeny v analýze této práce, kromě nákupního kontrolingu, který plně připadá k odpovědnosti manažerovi nákupu. Tomuto systému chybí specializace jednotlivých činností, které mají zcela zásadní roli a přínos pro výkonnost nákupu. Jinými slovy každý dělá vše a přes velké množství činností není možné zajistit konkrétní činnost v maximální kvalitě. S cílem dosažení vyšší specializace je vhodné rozdělit nákup minimálně do dvou úrovní operativního a strategického nákupu či oddělení pro rozvoj dodavatelů. Operativní

nákup by byl zaměřen na včasné zajištění požadavků interního zákazníka a optimalizaci zásob. Strategický nákup by byl pak úsekem se zásadním vlivem na konkurenceschopnost podniku, jelikož kvalita jeho činnosti by se odrážela v cenách a kvalitě vstupů. Tento útvar by byl zodpovědný především za optimalizaci poměru kvalita : cena, za kvalitu dodavatelů resp jejich hodnocení a rozvoj.

## 7. Závěr

Cílem práce bylo odhalit rezervy společnosti v systému řízení jakosti se zaměřením na vybrané procesy nákupu, jejich analýzu a zpracování návrhu na zlepšení zjištěných nedostatků.

Systémy řízení jakosti jsou v podnicích uplatňovány od 30. let minulého století a v současné době je prakticky nemožné zaujmout na trhu dlouhodobou pozici bez minimalizace nesystémových procesů v podniku, které jsou spojeny s nežádoucími vícenáklady. Management jakosti je efektivní nástroj pro řízení toků materiálu, technologií, financí a lidských zdrojů. Efektivním systémem řízení jakosti a neustálým zlepšováním zajišťuje podnik svůj rozvoj, zvyšuje konkurenceschopnost a posiluje své postavení na trhu.

Pro dosažení zisku a růst hodnoty podniku potřebuje každý podnik v konkurenčním prostředí získat konkurenční výhodu před ostatními podniky. Konkurenčních výhod je možné si představit celou řadu. Jednou z nich může být silný nákup, který svojí činností zásadně ovlivňuje ziskovost podniku. Silný nákup je však ovlivněn především silou svých dodavatelů. Jejich kvalita resp. kvalita jejich dodávek je vždy odrazem kvality obchodního vztahu. Je tedy důležité vytvořit takovou soustavu vztahů mezi odběratelem a dodavatelem, která umožní dosáhnout stabilní a naprosté uspokojování potřeb a očekávání obou partnerů s minimálními výdaji. Současně úroveň dodavatelů a jejich konkurenceschopnost má přímou vazbu na konkurenceschopnost podniku. Průběžné a pravidelné hodnocení dodavatelů a zveřejňování výsledků vede k zlepšení jejich úrovně a přispívá k rozvoji dodavatelů a vzájemné spolupráce.

MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. trvale pracuje na optimalizaci nákupních procesů. Pečlivě vybírá své dodavatele, pracuje na uzavírání dodavatelských smluv, dbá na kvalitu dodávaných výrobků a hodnotí své dodavatele. Popsaná metodika hodnocení dodavatelů je v principu funkční, je zapotřebí ji však doplnit o určitou míru nezávislosti,

pro odstranění vlivu lidského faktoru a automatizace, pro celkové zefektivnění a úsporu času. Významné opatření spočívá dále v kladení většího důrazu na projednávání výsledků hodnocení a hledání nápravných opatření s dodavateli. Tento rozvoj by měl být zaměřen především na objemově nejvýznamnější dodavatele. Stávající organizace v nákupu je svým způsobem dostačující, zajišťuje veškeré požadované činnosti, které jsou však vykonávány pouze na základní úrovni. Zejména činnosti vyhledávání nových dodavatelů, porovnávání konkurenceschopnosti stávajících dodavatelů, prohlubování znalostí trhu a prognózy budoucího vývoje nejsou stoprocentně plněny i přesto, že na výše uvedené činnosti by měl být z pohledu přínosu pro podnik kladen nejvyšší důraz.

V rámci analýzy bylo dosaženo závěru, že společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. má významné rezervy v oblasti hodnocení dodavatelů, jehož zdokonalením může přispět k snížení nákladů resp. zvýšení ziskovosti a efektivity podnikání. Některé podněty byly ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. již realizovány.

## **8. SUMMARY**

The quality management is an effective tool for material flow control, technology, finances and human resources control. Effective quality control system and continuous improvement ensure the company's growth, competitive advantages and strengthen its position on the market.

Expenses incurred for the purchase of other companies represent the most significant part of the total expenses of the company. These purchasing expenses provide important saving opportunities. Lowering the purchasing expenses may increase the net profit as the savings achieved in purchasing area represents net profit after taxation which is immediately available to the company.

The quality level of supplier and their competitive advantages have a direct influence on the ability of the company to be competitive. Continuous and regular suppliers' evaluation and publishing the results lead to the improvement of their quality and help their development and the mutual cooperation.

The goal of the work was to disclose the reserves of chosen companies in the area of quality management with focus on the purchasing processes, analysis and the result from the proposal for founded insufficiencies improvement.

Based on the analysis a conclusion arose that the company MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. has inconsiderable reserves in the purchasing area and in the suppliers' evaluation. Its improvement may contribute to the expenses decrease or the net profit increase and more effective enterprising.



## 9. Shrnutí

Management jakosti je efektivní nástroj pro řízení toků materiálu, technologií, financí a lidských zdrojů. Efektivním systémem řízení jakosti a neustálým zlepšováním zajišťuje podnik svůj rozvoj, zvyšuje konkurenceschopnost a posiluje své postavení na trhu.

Vynaložené výdaje na nákup materiálu zpravidla představují nejvýznamnější část celkových výdajů společnosti. V těchto výdajích spočívají významné příležitosti k úsporám. Snížením těchto výdajů může podnik významně zvýšit čistý zisk, neboť úspora dosažená v oblasti nákladů je čistý zisk po zdanění, jenž má společnost okamžitě k dispozici.

Úroveň dodavatelů a jejich konkurenceschopnost má tedy přímou vazbu na konkurenceschopnost podniku. Průběžné a pravidelné hodnocení dodavatelů a zveřejňování výsledků vede k zlepšení jejich úrovně a přispívá k rozvoji dodavatelů a vzájemné spolupráce.

Cílem práce bylo odhalit rezervy vybrané společnosti v systému řízení jakosti se zaměřením na procesy nákupu, jejich analýzu a zpracování návrhu na zlepšení zjištěných nedostatků.

V rámci analýzy bylo dosaženo závěru, že společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. má nezanedbatelné rezervy v oblasti nákupu a v hodnocení dodavatelů, jehož zdokonalením může přispět k snížení nákladů resp. zvýšení ziskovosti a efektivity podnikání.

## 10. Seznam odborné literatury

- [1] CHALOUPKA, J.: *Jednoduše kvalita*. Tiskárna Ministerstva vnitra, P.O., Praha, 2008, 110 stran, ISBN 978-80-254-1346-3.
- [2] JANEČEK, Z.: *Management jakosti*. Vydavatelství ZČU, Plzeň, 1997, 143 stran.
- [3] KOŠTURIÁK, J. - GREGOR, M.: *Podnik v roce 2001 – Revoluce v podnikové kultuře*. Grada a.s., Praha, 1993, 311 stran, ISBN 80-7169-003-1.
- [4] NENADÁL, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Management Press, Ringier ČR, Praha, 1998, 199 stran, ISBN 80-85943-63-8.
- [5] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, *Systémy managementu jakosti – Požadavky, ČSN EN ISO 9001*, Praha, Český normalizační institut, 2001, 52 stran.
- [6] VANĚČEK, D.: *Logistika..* Skripta EF JU Č. Budějovice, 2008, 177 stran.
- [7] NENADÁL, J.: *Management partnerství s dodavateli*. Management Press, Praha, 2006, 323 stran, ISBN 80-7261-152-6.
- MIZUNO, S.: *Řízení jakosti*. Victoria Publishing, Praha, 1993, 301 stran, ISBN 80-85605-38-4.
- VÁCLAVEK, J.: *Jakost v obrazech*. Česká společnost pro jakosti, Praha, 1994, 76 stran, ISBN 80-02-01-003-5.
- ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, *Systémy managementu jakosti – Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu ČSN ISO/TS 16949:2002*. Praha, R-TIS, 2002, 113 stran, ISBN 80-02-01519-3.

## **11. Přílohy**

Příloha č. 1 – Karta dodavatele

Příloha č. 2 – Seznam schválených dodavatelů

Příloha č. 3 – Dotazník hodnocení dodavatele

## KARTA DODAVATELE I

Název:

Druh dodávky:

Adresa:

Kontaktní zaměstnanec:

Bankovní spojení:

IČO:

DIČ:

Zařazení dodavatele dle dodávaného sortimentu:

### 1.1 HODNOCENÍ

Datum hodnocení	Stav SJ		Jakost dodávek		Dodržování termínu		Spolupráce		Celkové hodnocení	Podpis	Poznámka
	A B C	%	A B C	%	A B C	%	A B C	%			
									A, B, C		



Dotazník hodnocení "Spolupráce (QC)" s dodavatelem			
Vrchní list hodnocení			
Dodavatel: _____			
ID dodavatele: _____	Materiálová skupina: _____		
Časové rozmezí: _____	Objem v daném časovém rozmezí v Kč: _____		
VÝSLEDEK HODNOCENÍ SPOLUPRÁCE:			Stupeň: _____
SUBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ V OBLASTI:			
	váha	Skupiny hodnocení	Otázky
o Kvalita	1/3   0,0   KV	0,4   0,0   Seriové dodávky	0,0 Dohoda o jakosti 0,0 Následné škody
		0,3   0,0   Uvolňování dodávek	0,0 Jak jsou dodávky kvalitativně dokladovány 0,0 Jak jsou dodržována dojednání
		0,3   0,0   Komunikace a kooperace	0,0 Dosažitelnost a dodržování termínů 0,0 Chování/Informace v případě problémů 0,0 Spolupráce vzhledem ke zlepšení kvality 0,0 Vliv a přenos požadavků MJG
o Logistika	1/3   0,0   LO	0,4   0,0   Flexibilita	0,0 Flexibilita ohledně termínů a množství 0,0 Přizpůsobivost kapacit a flexibilita
		0,3   0,0   Disciplína dodávek	0,0 Rozdíly v množstvích dodávek 0,0 Označení/datum 0,0 Balení
		0,3   0,0   Komunikace a kooperace	0,0 Spolupráce s kontaktní osobou 0,0 Chování/Informace v případě problémů 0,0 E-komunikace 0,0 Spolupráce s firmou
o Náklady	1/3   0,0   NA	0,3   0,0   Cenová úroveň s trhem	
		0,1   0,0   Flexibilita v cenových jednáních	
		0,1   0,0   Cenová disciplína při technických změnách	
		0,2   0,0   Kreativita a angažmá při jednáních o úspoře nákladů	
		0,2   0,0   Platební podmínky	
		0,1   0,0   Komunikace a kooperace	
<b>Poznámky:</b>			
Rozmezí stupňů resp. kategorií / "A" = 100 - 90 %; "B" = 89,99 - 75 %; "C" < 75 %			
*1 / V případě, že dodavatel dosahuje v tomto kritériu jinou hodnotu než 100%, celkové subjektivní hodnocení spolupráce se snižuje o jeden stupeň.			
<b>Hodnocení provedl:</b>			
	Úsek	Jméno	Datum
	nákup		
	jakost		
	technický úsek		
Odpovědný: _____		Datum: _____	

za MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. schválil: \_\_\_\_\_

dne: \_\_\_\_\_

Subjektivní hodnocení v oblasti: <b>KVALITA (KV)</b>		Hodnocení dodavatele										Kvalita (KV)			
Index	Kritérium	Hodnota					Výsledky					Logistika (LO)	Náklady a ceny (NA)		
		0 20	20 40	40 70	70 90	90 100	Jednotlivě	Průměr	Půvlečnost	Hodnota					
<b>KV.1</b>	<b>Kvalita dodávek a služeb</b>														
KV.1.1	Přístup dodavatele k uzavření dohody o jakosti: - Jak se stává dodavatel k požadavku na uzavření dohody o jakosti? - Přístup dodavatele k plnění kvalitativních požadavků, vzorkování?	velmi špatně	špatně	průměrně	dobře	velmi dobře	0,0	x0,4 =	0,0						
KV.1.2	Mají kvalitativní nedostatky způsobené naším dodavatelem přímé následky na kvalitu naší výroby - Vyrobní prostředie, přeplávaní naší výroby apod. - Reklamáce ze strany našeho zákazníka (100 PPM na vstupu)	těžké škody		střední škody		žádné škody									
<b>KV.2</b>	<b>Uvoňování dodávek</b>														
KV.2.1	Jak často se opakují následné dokladování, dodávky, nutné komunikace s dodavatelem ve věci uvoňování jeho dodávek naší kontrolou (zohlednit úplnost a správnost podkladů) - Kolik urgencí a našeho usilí je třeba k uvoňování dodávek? - Jaké je přímé porovnání s konkurencí?	velmi vysoký	vysoký	průměrný	nizký	žádný	0,0	x0,3 =	0,0						
KV.2.2	Jak jsou dodržena dojednání s MJG ve věci kvality - Jsou požadované dokumenty dodány dle dohodnutých pravidel a ujednání? - Jsme dopředu informováni o odchylkách?	zřídka	ne často	průměrně	sílo vzhly	vždycky									
<b>KV.3</b>	<b>Komunikace a kooperace</b>														
KV.3.1	Jak je pro nás dosažitelný náš obchodní partner, jaké je plnění jeho termínů? - Jak je pro nás kontaktní osoba dosažitelná? - Jak jsou dohodnuté termíny a dojednání ze strany kontaktní osoby dodržovány?	velmi špatně	špatně	průměrně	dobře	velmi dobře	0,0	x0,3 =	0,0						
KV.3.2	Postoj a spolupráce při řešení kvalitativních problémů / reklamaci - Jakou kvalitu mají jeho informace a opatření (opakované chyby a dezinformace) - Jak rychle reaguje dodavatel při kvalitativních problémech (dopředu - okamžitě - zdrženlivěji - po upomíncech)? - Jak je postoj dodavatele k realizování dojednaných kvalitativních opatření? - Jak rychle jsou vyřizovány reklamáce, jsou problémy s uznáním reklamáce?	velmi špatně	špatně	průměrně	dobře	velmi dobře									
KV.3.3	Spolupráce při zvyšování a zavádění nových kvalitativních konceptů, prvků - Jaký je postoj dodavatele, přichází dodavatel sám s návrhy na zlepšení kvality, nové koncepty atd.? - Stupeň spolupráce (zamítadlo - uzavřený - kreativní)?	velmi špatně	špatně	průměrně	dobře	velmi dobře									
KV.3.4	Vliv a přenos MJG požadavků na výrobu u dodavatele - Jak jsou plněny a v jakém termínu naše požadavky? - Je dodavatel výrobce nebo obchodník?	velmi špatně	špatně	průměrně	dobře	velmi dobře									
<b>Poznámka:</b>												<b>Suma = Kvalitativní výsledek KV:</b>	<b>0,0</b>		

Vypracovat: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Subjektívni hodnotení v oblasti: <b>LOGISTIKA (LO)</b>		Hodnotení dodávateľa											
Index	Kritérium	Hodnota					Výsledky			Komentár			
		0	20	40	70	90	Jednotlivý	Průměr	Důležitost		Hodnota		
<b>LO 1 Flexibilita</b>													
LO 1.1	Flexibilita ohľadné termínu a množstva - Je dodávateľ schopný odovzdať nám záujem reagovať na naše zmeny? - Aká je flexibilita a schopnosť dostaviť a včas reagovať na naše zmeny v objednávkách ohľadné množstva a termínu?	veľmi málo	málo	průměrně	veľmi vysoká	veľmi vysoká	0,0	0,4 ±	0,0				
LO 1.2	Čas potrebný k prispôbeniu kapacít - V jaké kvále reaguje dodávateľ na zajišteni materiálu, personálu a prispôbeniu výroby v prípade našich zmien objednávkeho množstva?	veľmi špatná	špatná	průměrně	dobře	veľmi dobre							
<b>LO 2 Dodávateľská spoľiteľnosť</b>													
LO 2.1	Množstevní rozdíly - Jak často se stává, že není úplná dodávka (rozmi se i dodávka bez požadované dokumentace) - Jak často se stávají rozdíly v dodávkách?	vždycky	často	průměrně	zřídka	někdy	0,0	0,3 ±	0,0				
LO 2.2	Data a označení - Je zprávi dodávateľ prispôbeno našim potrebám a požiadavkám? - Jak často jsou nedostatky v označení a datech?	vždycky	často	průměrně	zřídka	někdy							
LO 2.3	Balení a forma dodávky - Je forma dodávky, balení prispôbeno našim potrebám a požiadavkám? - Jak často musíme reklamovať balení a formu dodávky?	vždycky	často	průměrně	zřídka	někdy							
<b>LO 3 Komunikace a kooperace</b>													
LO 3.1	Spolupráca s kontaktní osobou - Jak dobře můžeme naši kontaktní osobu zasitřnout? - Jak jsou domluvené termíny a dojednání dorozovány?	veľmi špatná	špatná	průměrně	dobře	veľmi dobre	0,0	0,3 ±	0,0				
LO 3.2	Samostatnosť a informovanost v prípade problémů - Jsme dopředu před zasilením informováni o odchylkách proti objednané specifikaci - Jak rychle a s výhledem dopředu jedná dodávateľ při termínových problémech? - Jak rychle a spolehlivě si dodávateľ odsouhlasuje odchylky v dodávkách? Jsme předem informováni?	veľmi špatná	špatná	průměrně	dobře	veľmi dobre							
LO 3.3	Možnosť využiti e-komunikace - Možnost zasílení technické dokumentace v el. formátu? - Jaké využívá e-komunikaci (např. e-mail, aktualizovaný dotazník v Procure, el. osvědčení)? - Možno objednávat přes internet (např. možnost propojení skladu, databázi)?	veľmi špatná	špatná	průměrně	dobře	veľmi dobre							
LO 3.4	Spolupráca s dodávateľem při - zvláštních akcích a ostatních problémech - Posazeni nových logistických a dodávateľských koncepcí - Dotazování aam přiznání a návrhu zlepšení v oblasti logistiky (konsign. sklad, poj. zásoby apod.)	veľmi špatná	špatná	průměrně	dobře	veľmi dobre							
<b>Poznámka:</b>											<b>Suma = Výsledek logistiky</b>	<b>0,0</b>	

Vypracoval: Datum:



