

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Diplomová práce

2016

České Budějovice



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Hodnocení dodavatelů v systému managementu kvality ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Otto Martínek

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Otto MARTÍNEK**
Osobní číslo: **E14663**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Hodnocení dodavatelů v systému managementu kvality ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:
Charakteristika současného systému hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu, možnosti zlepšení současného systému.

Metodika práce:
Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současného systému hodnocení a výběru dodavatelů. Návrhy na zlepšení současné situace.

Rámcová osnova

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.
- Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
- Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press.
- Oakland, J., S. (2003). *Total Quality Management: Text with Cases*. Routledge.
- Přemysl, J., & Marek, J. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing.
- Thorpe, B., & Sumner, P. (2004). *Quality Management in Construction*. Gower Publishing.
- Veber, J., Hůlková, M., & Kořánová, H. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (29)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Hodnocení dodavatelů v systému managementu kvality ve vybraném podniku“ vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Otto Martínek

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení při tvorbě této práce, poskytování cenných rad a podnětů.

Dále děkuji panu Ing. Vilému Klímovi za poskytnuté informace, ochotu a vstřícnost při zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární řešerše	5
2.1 Management kvality.....	5
2.1.1 Kvalita	5
2.1.2 Řízení kvality.....	6
2.1.3 Důvody zavádění systémů kvality.....	7
2.2 Moderní koncepce systémů řízení kvality.....	8
2.2.1 TQM	9
2.2.2 Podnikové/oborové standardy	10
2.2.3 Normy ISO	11
2.3 Význam zaměstnanců v managementu kvality.....	13
2.3.1 Zaměstnanci podniku.....	13
2.3.2 Manažer kvality	14
2.4 Dokumentace v managementu kvality	15
2.4.1 Příručka kvality	17
2.5 Ekonomika a management kvality	18
2.6 Význam nákupu pro podnik.....	21
2.7 Vztahy s dodavateli	21
2.8 Dodavatelé.....	23
2.8.1 Požadavky na dodávky	23
2.8.2 Hodnocení dodavatele	24
2.8.3 Výběr vhodného dodavatele	27
3 Cíl a metodika.....	29
3.1 Cíl práce	29
3.2 Metodika	29

3.3 Použité metody.....	30
4 Vlastní práce	31
4.1 Představení společnosti Banes, spol. s r.o.....	31
4.2 Kvalita ve společnosti Banes, spol. s r.o.....	33
4.2.1 Kvalita a zaměstnanci podniku.....	35
4.3 Náklady a přínosy managementu kvality v Banes, spol. s r.o.....	36
4.4 Dokumentace.....	39
4.5 Dodavatelé a dodavatelsko-odběratelské vztahy	40
4.5.1 Dodavatelé a požadavky na dodávky	40
4.5.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	41
4.6 Nákup a nákupní proces v Banes, spol. s r.o.....	42
4.6.1 Kontrola dodávky	44
4.6.2 Proces reklamace	44
4.7 Hodnocení a výběr dodavatele	45
4.7.1 Hodnocení dodavatele před jeho výběrem a výběr dodavatele	45
4.7.2 Systém průběžného hodnocení dodavatele.....	47
4.8 Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	54
5 Závěr	59
I. Summary a keywords	61
II. Seznam použitých zdrojů	62
III. Seznam grafů, obrázků a tabulek	65
IV. Seznam příloh	66

1 Úvod

Práce je zaměřena na systém hodnocení a výběru dodavatelů v rámci managementu kvality ve výrobním podniku Banes, spol. s r.o.

V současné době je koncepci kvality a kvalitě obecně přikládán velký význam. Podniky si nechávají certifikovat koncepce kvality dle norem ISO a ostatní systémy řízení kvality, aby zlepšily své postavení na trhu, ale i vlastní procesy, výkonnost a veřejně deklarovali svůj závazek zaměřením se na zákazníka. Certifikovaný systém řízení kvality je také stále více jednou z podmínek pro ucházení se o určitou zakázku a není bez něho možné stát se dodavatelem velkých společností podnikajících zejména v automobilovém průmyslu.

Management kvality představuje významnou složku podniku, která zajišťuje, že se podnik veškerými svými aktivitami primárně orientuje na zákazníka. A to prostřednictvím zlepšování sebe sama, navazování partnerství se svými dodavateli a jejich řízením, ale hlavně akceptováním skutečnosti, že uspokojení zákazníka je pro podnik prioritní. Řízení kvality je uplatňováno převážně ve velkých a výrobních podnicích, kde přináší nejznatelnější přínosy, ale svůj význam má pro každý podnik bez ohledu na jeho zaměření či velikost. Pro podniky představuje přijetí filozofie kvality významnou změnu v podnikání, neboť podnik začíná praktikovat nikdy nekončící proces sledování svých dílčích procesů a jejich neustálé zlepšování. Pro efektivní uplatňování managementu kvality musí podnik zajistit určité předpoklady. Jedná se zejména o kvalitní zaměstnance, kteří budou svou prací a kvalifikací přispívat ke stabilnímu chodu procesů a podílet se na kvalitní finální produkci. Dalším klíčovým předpokladem jsou kvalitní suroviny, ze kterých bude podnik produkovat výrobky v zákaznickem požadované kvalitě.

Pro výrobní podniky představuje výroba hlavní smysl jejich existence. Proto jsou dodavatelé a jimi dodávané suroviny významným aspektem, který má vliv na jejich úspěšnost. Aplikace systému řízení kvality zaručuje takový výběr dodavatelů, jejichž kvalitní dodávky zajišťují vysokou kvalitu finální produkce podniku.

Proto je hodnocení dodavatelů před jejich výběrem důležitým faktorem pro zjištění předpokladů dodavatele přispívat ke kvalitě produktů podniku. Dodavatel dodávající nekvalitní dodávky nezpůsobí jen nekvalitní výrobky a zvýšený výskyt reklamací, ale

v konečném důsledku způsobí i nespokojenost zákazníka, což s sebou nese nejen špatné jméno podniku, ale i skutečnost, že zákazník si příště vybere jiného dodavatele.

Neméně důležité je také průběžné hodnocení dodavatelů, neboť zachycuje jejich aktuální schopnost dodávat kvalitní zdroje pro výrobu a zajišťovat další aspekty dodávek, jako je včasnost dodání, vyřizování reklamací a možnosti komunikace. Představuje tak systém operativního hodnocení dodavatele a umožňuje včas zasáhnout v případě, že ztratí schopnost uspokojovat potřeby podniku. V případě nesrovnalostí či problémů s dodávkami umožňuje tento systém nalézt rychlé a pro obě strany přijatelné řešení a zabraňuje unáhleným rozhodnutím související s otázkou pokračování spolupráce s ním.

Je tedy patrné, že mít propracovaný a efektivní systém pro hodnocení dodavatelů, který prostřednictvím výběru vhodných dodavatelů zajistí, že výrobky budou mít pro zákazníka požadovanou kvalitu a budou splňovat specifické vlastnosti, které požaduje.

Druhá část práce tedy popisuje a zhodnocuje tento systém v konkrétním podniku, včetně jeho ekonomické stránky, a definuje návrhy na jeho zlepšení a zkvalitnění.

Cílem je charakteristika současného systému hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu, možností zlepšení současné situace.

2 Literární rešerše

2.1 Management kvality

Představa, že se management kvality aplikuje pouze ve výrobních podnicích, je mylná. S managementem kvality se sice setkáme nejčastěji u výrobních podniků a podniků zaměřených na poskytování služeb, ale i ve státní správě či neziskových organizacích. Management kvality a jeho koncepce se aplikuje a realizuje napříč celým fungováním podniku - nezaměřuje se tedy striktně na výrobu, ale existuje i v obchodní činnosti, výzkumu a vývoji, nákupu, dodávání aj. (Spejchalová, 2012).

„Řízení kvality je podle ČSN EN ISO 9000:2005 vymezeno jako: koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu“ (Palatková, 2011, s. 185).

2.1.1 Kvalita

Hutyra (2007) a Veber (2007) píší, že pojem „kvalita“ (dříve též pojem „jakost“) je termín vztahující se k výrobkům, službám, procesům a jiným stránkám fungování podniku. Míra dosažení kvality se hodnotí vzhledem k tomu, zda probíhající procesy a dosažené výsledky souhlasí s předem stanovenými představami a normami v podniku. Kvalitu lze tedy definovat jako naplnění určitých požadavků.

Kvalita má v dnešní době v podnikání klíčový význam a je jedním z kritických faktorů úspěchu. Bez jejího řízení se dnes již neobejde žádná společnost, protože zákazník lze uspokojit pouze kvalitním zbožím, které vyžadují včas a za přijatelnou cenu. Proto manažeři a majitelé firem zavádějí normy kvality, bez kterých nemohou malé, střední ani velké podniky úspěšně existovat na trhu a obstát před konkurencí (Spejchalová, 2012; Janíček, Marek & kol., 2013).

Hutyra (2007) ovšem dodává, že existuje mnoho dalších definic kvality, jako například:

- způsobilost pro užití,
- shoda s požadavky,
- to, co za ni považuje zákazník,

- minimum ztrát, které výrobek podniku v momentě expedice způsobí.

Proto je potřeba stanovit obecně platnou a univerzální definici kvality, která má mezinárodní platnost. Takto definuje kvalitu mezinárodní norma ISO 9000:2005, která říká, že kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inheritních znaků. Požadavek je potřeba či očekávání, které je stanoveno buďto spotřebitelem nebo závazným předpisem podniku. Inheritními znaky jsou pak myšleny vnitřní vlastnosti objektu kvality (výrobku, služby, procesu, zdroje či systému), které se označují také jako znaky kvality. S tím souhlasí i Bednářová (2013) a doplňuje, že za každou definicí lze spatřit zaměření na zákazníka.

Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) pak doplňují, že definice kvality obsažená v normě ISO 9000:2005 se bere jako všeobecně platná, protože tyto normy působí celosvětově, nicméně jednotná definice neexistuje. Dokonce i nejnovější slovník jakosti vypracovaný Americkou společností pro jakost uvádí více možných definic tohoto pojmu.

2.1.2 Řízení kvality

Řízení kvality představuje kontinuální a intenzivní úsilí, které směřuje k vytvoření, ustálení a uplatňování vysoké kvality výrobků a služeb podniku, které zákazníci a ostatní zainteresované strany očekávají. Řízení kvality také přispívá ke zlepšování vlivů působící na vytváření všech procesů v podniku a jejich kulturu. Směřuje také k nastolení optimálních a žádoucích vztahů se zájmovými skupinami podniku – dodavateli, zaměstnanci, zákazníky atd. (Armstrong, 2007).

Podle Doležala, Máchala, Lacka a kol. (2012) jsou hlavními procesy v rámci řízení kvality:

- **Plánování kvality**

Stanovení norem kvality, které se vztahují k určité oblasti, spolu s metodami, jak tyto normy splnit. Na základě toho je třeba sepsat plán kvality, ve kterém jsou dané normy a postupy specifikovány, stejně jako i procesy přezkoumávání, přijímání, realizace a kontroly těchto norem.

- **Zajištění kvality**

Realizace takových kroků, které vedou k zajištění kvality, jako například různá opatření, postupy, procesy či celopodnikové akce.

- **Kontrola kvality**

Monitorování průběhu a výsledků jednotlivých aktivit s cílem stanovit, zda splňují normy stanovené v plánu kvality. Nedílnou součástí je i definování způsobů eliminace příčin odchylek skutečnosti od dané normy.

Charvát (2006) dodává, že řízení kvality je proces, který vede ke splnění požadavků na kvalitu, postupy, činnosti a zdroje sloužící k uspokojení potřeb podniku a zákazníků. Základem tohoto procesu je spolupráce a účast všech zaměstnanců podniku. S Armstrongem (2007) se shoduje, že jde o dlouhodobý, v podstatě nikdy nekončící proces.

2.1.3 Důvody zavádění systémů kvality

Spejchalová (2012) uvádí, že důvody zavádění systémů kvality lze rozdělit na interní a externí.

Externí důvody – zavádějí se z důvodu požadavků legislativy, zákazníků, mateřské organizace, fungování trhu apod.

- **Složitost současných výrobků a technologií** – vyspělejší výrobky a technologie s sebou přinášejí mnoho rizik, proto je potřeba stanovit postupy pro zajištění žádoucí kvality výrobků a správného používání strojů.
- **Požadavky státu** – prostřednictvím legislativy stát klade nároky na bezpečnost a nezávadnost výrobků, zachování životního prostředí a bezpečnost pracovního prostředí.
- **Globalizace** – přináší mnoho šancí i hrozeb, roste konkurence. V dnešním globálním prostředí lze efektivně konkurovat pouze prostřednictvím kvalitních výrobků. Zákazníci navíc často požadují důkaz o tom, že výrobky se vyrábějí ve správně fungujících procesech.
- **Podmínka při účasti ve výběrových řízeních** – fungující systém kvality je stále častěji jednou z podmínek pro možnost ucházet se o určitou zakázku.

- **Motivace** – kvalita ve fungování podniku přináší motivaci zaměstnanců i managementu pro účast a setrvání v něm.
- **Marketingový nástroj** – aplikace systému kvality je dobrou vizitkou pro podnik v očích zákazníků a jiných zájmových skupin.

Interní důvody – dobrovolné přijetí norem a standardů pro zlepšení kvality či šanci podniku na trhu.

- **Snížení zmetkovosti** – správně zavedený systém kvality zajišťuje efektivnější výrobu a tím pádem i menší počet vadných kusů ve výrobě.
- **Bezpečnost práce a životní prostředí** – zvyšování bezpečnosti a vhodnosti pracoviště, šetření energií a surovin a ohleduplné chování k životnímu prostředí jsou dalšími výsledky fungujícího systému kvality v podniku.
- **Zlepšení vnitřního prostředí podniku** – vhodnější určení odpovědnosti a pravomoci pracovníků, procesní přístup k řízení, rychlejší průběh procesů.
- **Nejlepší praktiky** – uchovává se know-how podniku, dokumentace efektivních procesů.

Armstrong (2007) píše, že důvodem pro zavedení systému kvality je docílit výrazného zvýšení povědomí všech pracovníků o skutečnosti, že kvalita je nenahraditelná a vysoce důležitá pro úspěšnost podniku a jeho budoucího fungování. Výsledkem by měla být transformace podniku na jednotku, která existuje proto, aby uspokojovala potřeby a přání zákazníků co nejlepším způsobem. Doležal, Máchal a Lacko (2012) pak dodávají, že důvodem pro zavedení systému kvality je také zajištění kvalitativních požadavků na výsledné činnosti a efektivní využití zdrojů.

Dalším důvodem může být podpora image podniku. Nekvalitní produkty a služby způsobují odliv zákazníků a tím i nižší tržby. Proto certifikátem doložený fungující systém kvality slouží jako dobrá vizitka podniku a v současných i potenciálních zákaznících vyvolává větší důvěru v produkci podniku i podnik samotný (Spejchalová, 2012).

2.2 Moderní koncepce systémů řízení kvality

Váchal, Vochozka a kol. (2013) a Hutyra (2007) píší, že se vymezují v zásadě tři základní koncepce systémů řízení kvality (seřazeny dle náročnosti jejich požadavků na

podnik) – TQM (Total Quality Management), podnikové či oborové standardy a normy ISO (převážně řady 9000 a 9001). Váchal, Vochozka a kol. (2013) navíc uvádějí základní principy, které jsou společné pro všechny tři koncepce.

- **Orientace na zákazníky** – porozumění jejich současným i budoucím potřebám.
- **Vedení** – vytvořit jednotný cíl a udávat směr vývoje podniku.
- **Angažovanost zaměstnanců** – představuje jeden z nejdůležitějších aspektů jakéhokoli systému kvality.
- **Procesní přístup** – činnosti jsou řízeny jako stabilizované procesy poskytující požadované výstupy.
- **Systémový přístup** – do systému propojené a vzájemně na sebe navazující procesy.
- **Neustálé zlepšování** – všeho, všech a kdykoli.
- **Přijímání rozhodnutí** – efektivní rozhodování za dostatečných informací.
- **Oboustranně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy** – strany usilují o vzájemný prospěch, dlouhodobé vztahy a vzájemné uspokojení potřeb.
- **Flexibilita, učení se a společenská odpovědnost.**

2.2.1 TQM

Koncepce TQM, tedy Total Quality Management, vznikla v 50. letech v Japonsku a přes USA se dostala do celého světa. Představuje podnikovou filosofii spočívající v analýze, posuzování a měření procesů z hlediska dosahování kvality požadované zákazníkem. Smyslem je tedy neustálé zlepšování procesů s cílem maximálně uspokojit požadavky zákazníků (Janišová & Křivánek, 2013).

Morfaw (2009) a Armstrong (2007) uvádějí, že TQM představuje podnikovou strategii neustálého zvyšování konkurenceschopnosti. Převážně prostřednictvím soustavného zdokonalování a komplexního řízení kvality k získání konkurenční výhody a uspokojování přání zákazníků.

TQM představuje nejnáročnější ze všech koncepcí managementu kvality v organizacích. Realizuje se prostřednictvím modelů – nejnámější a v Evropě

nejpoužívanější je model EFQM Model Excellence, který slouží jako základ k získání ocenění Evropské ceny za jakost (Hutyra, 2007).

Thorpe a Sumner (2004) píší, že filozofie TQM silně spoléhá na týmovou práci a vzájemnou kooperaci všech zaměstnanců podniku. Poskytuje příležitost pro rozvoj a uplatnění každého jedince, uplatňuje demokratický přístup a hlavně uznává, že nejcennějším aktivem podniku jsou jeho zaměstnanci.

Na podporu TQM byly vyvinuty různé modely, nejčastěji nazývané jako modely excellence. Za realizaci TQM se každoročně udělují ceny za jakost. Je to Demingova cena za jakost (v Japonsku), Malcolm Baldrige National Quality Award (v Americe) a v Evropě Evropská cena za jakost. Nejrozšířenějším a v Evropě nejrespektovanějším modelem TQM je EFQM Model Excellence. Jako excellence je zde chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení a realizace výsledků (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

2.2.2 Podnikové/oborové standardy

Jedná se o první podnikové koncepce kvality ze 70. let 20. století, které jako první aplikovaly americké automobilové společnosti. Nemají zákonný charakter, ale jejich požadavky se podnik musel řídit. Tyto standardy si podniky stanovují samy a často se jimi museli řídit i dodavatelé, proto začaly získávat i oborový charakter. Takovéto standardy bývají náročnější než požadavky definované normami ISO 9000 (Váchal, Vochozka & kol., 2013).

Spejchalová (2012) píše, že v určitých oblastech podnikání jsou požadavky definované v základních ISO normách považovány za žádoucí při zavádění systémů managementu kvality, ovšem po jejich zavedení jsou již pro mnohé podniky nedostačující. Jsou tedy doplňovány či zpřísnovány specifiky vyžadovanými v určité oblasti – oboru podnikání. Takovéto nadstavbové normy, které se často týkají nejen podniku, ale i dodavatelů či odběratelů, se vyskytují v náročných odvětvích, jako je například letectví, zdravotnický průmysl či armádní dodávky zbraní.

Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) uvádějí, že pro odvětvové standardy platí všeobecné základní charakteristiky:

- respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, ovšem obohacují ji o více požadavků moderního managementu (například definování poslání či vize),
- definují speciální požadavky, které jsou charakteristické pro určité odvětví,
- nemají univerzální platnost pro všechna odvětví, na rozdíl od norem ISO 9000,
- vyžadují náročnější a specifitější postupy certifikace systémů managementu, které jsou náročnější než certifikace dle normy ISO 9001,
- pro svou velkou náročnost jsou akceptovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích,
- některé oborové standardy v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost práce, čímž berou ohled i na jiné zájmové skupiny podniku, než jen na zákazníky.

2.2.3 Normy ISO

Globalizace tržního prostředí vyústila ve vytvoření a používání norem ISO řady 9000. Zabývají se požadavky na systém managementu kvality. Správné zavedení této normy pomáhá organizaci uspokojit zákazníka i další zainteresované strany. V současné době odběratelé běžně požadují od svých dodavatelů zavedený a fungující systém managementu kvality (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

Hoyle (2009) uvádí základní charakteristiky této koncepce:

- patří k základním normám vymezující koncept kvality a dají se aplikovat ve všech organizacích bez ohledu na typ, předmět podnikání, velikost, nebo zda poskytuje službu či výrobek,
- jejich zavedení je dobrovolné, ovšem v okamžiku kdy se podnik zaváže aplikovat a užívat systém kvality, vycházející z norem ISO 9000, stávají se závazným předpisem.

Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) dodávají, že normy ISO 9000 prošly několika revizemi. Definují osm základních principů managementu

kvality (popsány v kapitole 2.2), nezahrnují však princip flexibility. Důležitou součástí této normy je výklad pojmů, které se užívají v dalších normách.

Podle Svozilové (2006) zatím poslední zrevidované normy ISO můžeme dělit do tří skupin:

- **ISO 9000** – je zde obsažen výklad definic a klíčových termínů a činností, které jsou zmíněny v ostatních normách,
- **ISO 9001** – nastavuje požadavky pro podniky a jejich procesy v oblasti výzkumu a vývoje, výroby či poskytování služeb,
- **ISO 9004** – jsou v ní předpisy a návody, které slouží ke zlepšování výkonnosti.

Váchal, Vochozka a kol. (2013) uvádějí základní přínosy úspěšného zavedení a fungování norem dle ISO 9001:

- větší konkurenceschopnost podniku v národním i mezinárodním měřítku,
- možnost ucházet se o určité zakázky (zejména veřejné),
- stálý výrobní proces a tím i stabilní a vysoká úroveň kvality vyráběných výrobků či poskytovaných služeb,
- zvýšení důvěryhodnosti v očích veřejnosti,
- pořádek a systémový přístup k činnostem podniku,
- optimalizace nákladů (nižší provozní a výrobní náklady, úspory surovin a energií),
- a další.

Základem koncepce norem ISO 9001 je skutečnost, že systém managementu kvality se neskládá z jednotlivých prvků, ale tvoří soustavu na sebe navazujících procesů. Tím respektuje princip procesního přístupu (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

Oakland (2012) dodává, že zavedení koncepce ISO norem by mělo být základem pro zavedení koncepce TQM. To znamená, že podniky s certifikovanými ISO normami by se neměly snažit tuto koncepci udržovat, ale aspirovat k dalšímu zlepšování svých procesů, aby v budoucnu mohli zavést TQM.

2.3 Význam zaměstnanců v managementu kvality

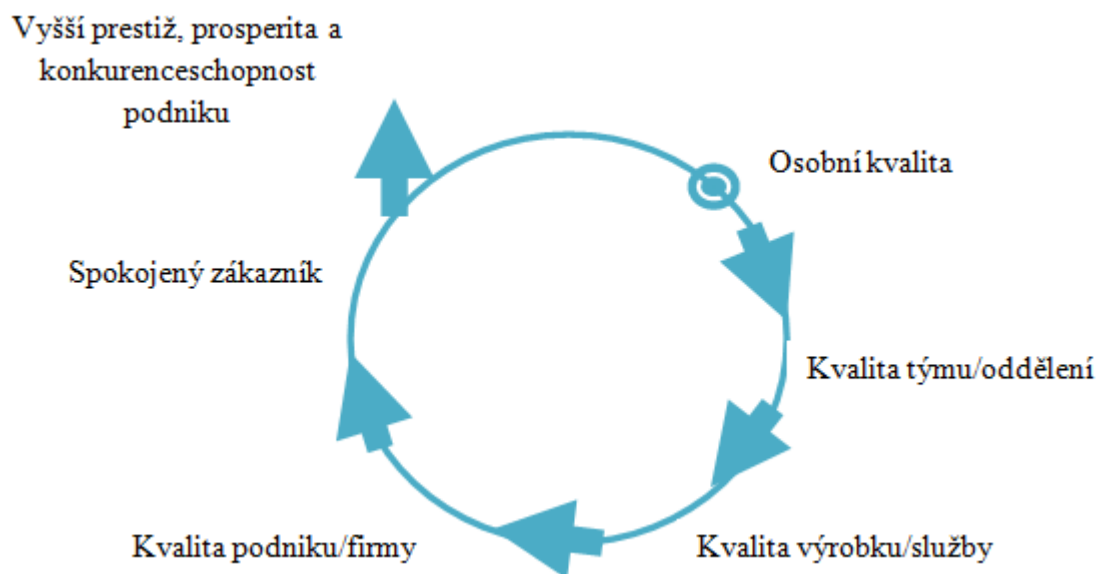
Hutyra (2007) píše, že podniky usilující o úspěch by se především měly stát pružnými a učícími se organizacemi, které pohotově reagují na měnící se tržní prostředí. K tomu potřebují vyhovující organizační strukturu a především schopné, kvalifikované a flexibilní pracovníky i vysoce kvalifikovaný management, který má klíčovou úlohu. Takovýto management vytváří tlak na vysokou kvalitu, které lze dosáhnout jedine prostřednictvím vysoce schopných a kvalifikovaných pracovníků.

2.3.1 Zaměstnanci podniku

Armstrong a Stephens (2008) uvádějí, že pro zabezpečení kvality je nutné, aby každý zaměstnanec podniku měl schopnosti a dovednosti potřebné k vykonávání své práce. Proto je pro udržení a zachování kvality potřebný pečlivý výběr zaměstnanců, jejich výcvik a zařazení na správnou pozici. Neméně důležité pro udržení kvality je také správné stanovení odpovědností a pravomocí zaměstnanců, které jim musejí umožňovat samostatné řízení kvality jejich práce, aniž by se spoléhali na ostatní pracovníky (např. kontroly), že to udělají za ně.

Zapojení všech zaměstnanců do celopodnikového řízení a jejich vysoká kvalita je nesmírně důležitá pro každý podnik, který chce být úspěšný. Každý zaměstnanec a jeho „osobní kvalita“ (znalosti a dovednosti) je tvůrcem ostatních kvalit. Tedy pouze osobní kvalita zaměstnance umožňuje proces rozvoje kvality (Hutyra, 2007). Tento proces je znázorněn v obrázku č. 1.

Obrázek 1: Osobní kvalita – základ ostatních kvalit



Zdroj: HUTYRA M., 2007

Úspěšně fungující management kvality je podmíněn aktivní účastí všech zaměstnanců podniku. Ti musí být adekvátně vyškoleni a musí porozumět požadavkům zákazníků. Nejpodstatnější ovšem je, aby chápali koncepci kvality, která v podniku působí skrze nejrůznější školení a vzdělávání. Důležité je také, aby zaměstnanci pochopili důvod zavedení managementu kvality, co to pro ně a pro podnik znamená a jak mohou přispívat (Nagel, 2000).

2.3.2 Manažer kvality

Tricker (2012) píše, že manažer kvality je pracovník, který zodpovídá za všechny aspekty týkající se kvality finálního produktu nebo služby, ale i jednotlivých procesů v podniku. Měl by mít alespoň základní znalosti o kvalitě a principech norem ISO 9000, mít povědomí o technických aspektech v podniku a administrativní vzdělání. Jeho práce je náročná bez ohledu na velikost a typ podniku, ve kterém ji vykonává. Je zodpovědný za implementaci, realizaci a monitorování systému kvality, který by měl být vždy v souladu minimálně s normami ISO 9000. Dále je zodpovědný za:

- aktuálnost Příručky kvality a ostatních dokumentů QMS (Quality Management System),
- dodržování základních principů QMS stanovených normami ISO 9000,

- údržbu záznamů o kvalitě,
- tvorbu a kontrolu plánů kvality,
- identifikaci potenciálních a současných problémových oblastí v rámci podniku během jeho celého životního cyklu pomocí nejrůznějších analýz podniku,
- provádění pravidelných auditů kvality.

Manažer kvality se specializuje na tvorbu a rozvoj koncepce jejího řízení v podniku. Spolupracuje s procesním manažerem na rozvoji procesů v podniku z hlediska řízení kvality. S produktovým manažerem pak spolupracuje na vývoji produktů a manažerem lidských zdrojů na celkovém rozvoji lidského kapitálu podniku (Řepa, 2012).

Nenádál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) píší, že management kvality funguje pouze za přímé angažovanosti vrcholového vedení a efektivní komunikace mezi manažerem kvality a vrcholovým managementem. Aktivity manažera kvality musí být promítnuty do plánů a cílů podniku.

2.4 Dokumentace v managementu kvality

Bednářová (2013) uvádí obecné dělení dokumentace v rámci managementu kvality:

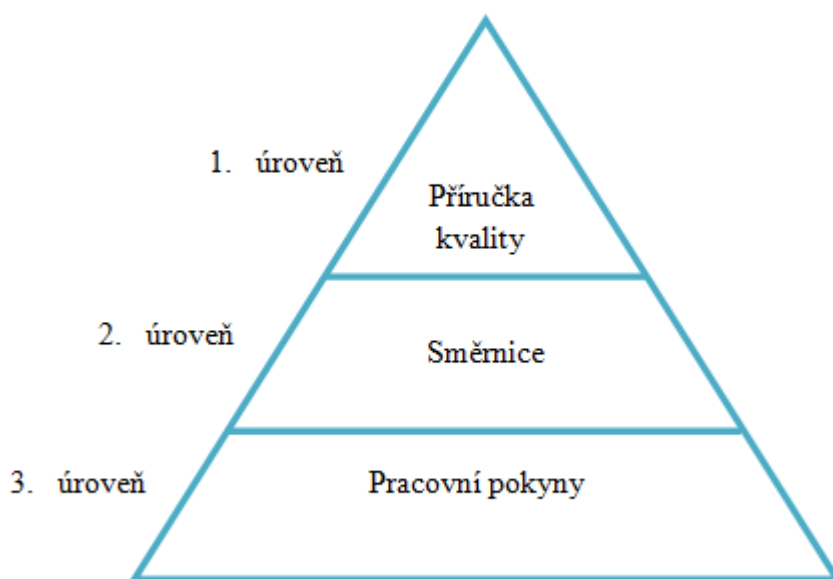
- podle místa vzniku
 - externí – zákony, normy, faktury, atd.,
 - interní – politika kvality, plány, zdokumentované postupy,
- podle rozsahu použití
 - obecné – podnikatelský záměr, politika kvality, zákony, strategické plány, atd.,
 - specifické – výkresy a dokumentace, cíle kvality, plány,
- podle hierarchie – znázornění dokumentace v rámci tzv. Pyramidy dokumentace (obrázek č. 2), na kterou má vliv okolní prostředí (ISO normy, legislativa, požadavky zákazníků či strategie podniku).

Veber (2007) podrobněji popisuje nejčastější způsob dělení dokumentace kvality – dle hierarchie. Takto lze dokumentaci v managementu kvality v podstatě rozdělit do tří úrovní dle jejich významu. Toto rozdělení je znázorněno na obrázku č. 2.

- Příručka kvality – v rámci dokumentace nejdůležitější prvek,

- směrnice – představují druhou úroveň. Upravují postupy provádění některých procesů nebo činností. Jedná se o vnitřní dokument organizace, který popisuje jednání zaměstnanců při provádění některých úkonů (např. reklamační postupy, objednávkový proces, jednání se zákazníky, ...),
- pracovní pokyny – reprezentují třetí úroveň dokumentace. Jsou to specifitější postupy dílčích činností, jako montážní postupy či průběh kontroly.

Obrázek 2: Struktura dokumentace v managementu kvality



Zdroj: STIMSON W. A., 2001

Toto dělení uvádí i Nanda (2005) a dodává, že dokumentace v QMS (Quality Management System) by měla být vedena podle určitých pravidel.

- Všechny dokumenty a záznamy by měly mít totožnou koncepci vedení.
 - Stejně značení nadpisů, stránkování a číslování, stejná verze dokumentů či prohlášení podniku o vlastnictví dokumentace.
 - Logo podniku či jeho název a označení, že se jedná o QMS dokument.
- Definice účelu existence konkrétního dokumentu a specifikace oblasti či procesu, který upravuje.
- Dokument by měl být jakousi šablonou, která jasně popisuje postup při realizaci veškerých činností a procesů.
- Nemělo by docházet ke zbytečným změnám, ovšem pravidelné kontroly a aktualizace jsou nezbytné.

Existence dokumentace v systému kvality slouží k zachycení nejefektivnějších praktik při opakujících se činnostech, uchovává know-how organizace a zajišťuje, že všichni znají své povinnosti. Její pečlivé a správné vedení přináší efekt transparentnosti a poskytuje tak výhodu při jednání se zájmovými skupinami podniku (Vochozka, Mulač & kol., 2012).

2.4.1 Příručka kvality

Příručka kvality je dokument, který vymezuje a definuje systém kvality v podniku. Stanovuje, kterých oblastí a činností uvnitř organizace se systém kvality týká. Převážně zahrnuje celou organizaci, ale mohou existovat výjimky, kdy se systém kvality týká pouze části organizace. Optimální variantou je jedna příručka kvality pro celou organizaci, která popisuje používání systému kvality ve všech činnostech podniku (Lévay, 2013).

Vochozka, Mulač a kol. (2012) a Bednářová (2013) píší, že plán kvality, resp. příručka kvality, je významným dokumentem v rámci dokumentace managementu kvality. Popisuje metody a možnosti aplikace systému kvality na činnosti podniku.

Specifikuje používané postupy a potřebné zdroje, které se musí realizovat pro určitý produkt, projekt, proces či smlouvu. Dále určuje kdo a kdy je používá (e-ISO slovník, 2006).

Dle Nanda (2005) se jedná o nedocentelný dokument jak pro zaměstnance a zákazníky, ale také pro další zúčastněné, jako například pro dodavatele či banky. Měl by tedy odrážet závazek podniku respektovat systém kvality a zdůvodňovat jeho existenci. Musí zde být popsáno, jak podnik zajišťuje udržování konceptu kvality v běžných aktivitách. Odpovědnost za něj nese vrcholový management, který se stará o jeho přesnost a aktuálnost.

ČSN EN ISO 9001 uvádí, že příručka kvality může mít jakoukoli formu a může být uchována na jakémkoli typu média, ale musí obsahovat:

- oblast uplatňování managementu kvality, včetně podrobností a vysvětlení jakýchkoli jejich vyloučení,
- dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality, případně odkazy na ně,

- popis vzájemného působení mezi procesy v rámci systému kvality.

2.5 Ekonomika a management kvality

Hutyra (2007) uvádí, že mnoho manažerů zastává názor, že kvalita je především technickou kategorií. Pravdou ale je, že se jedná zejména o kategorii ekonomickou se znatelnými sociálními efekty.

Základním principem úvahy manažerů je to, jak v různých typech podniků zajistit maximalizaci poměru mezi přínosy a výdaji. Management kvality je v této oblasti efektivním prostředkem, neboť obsahuje určité postupy a metody, které přímo s ekonomickými úvahy souvisejí (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

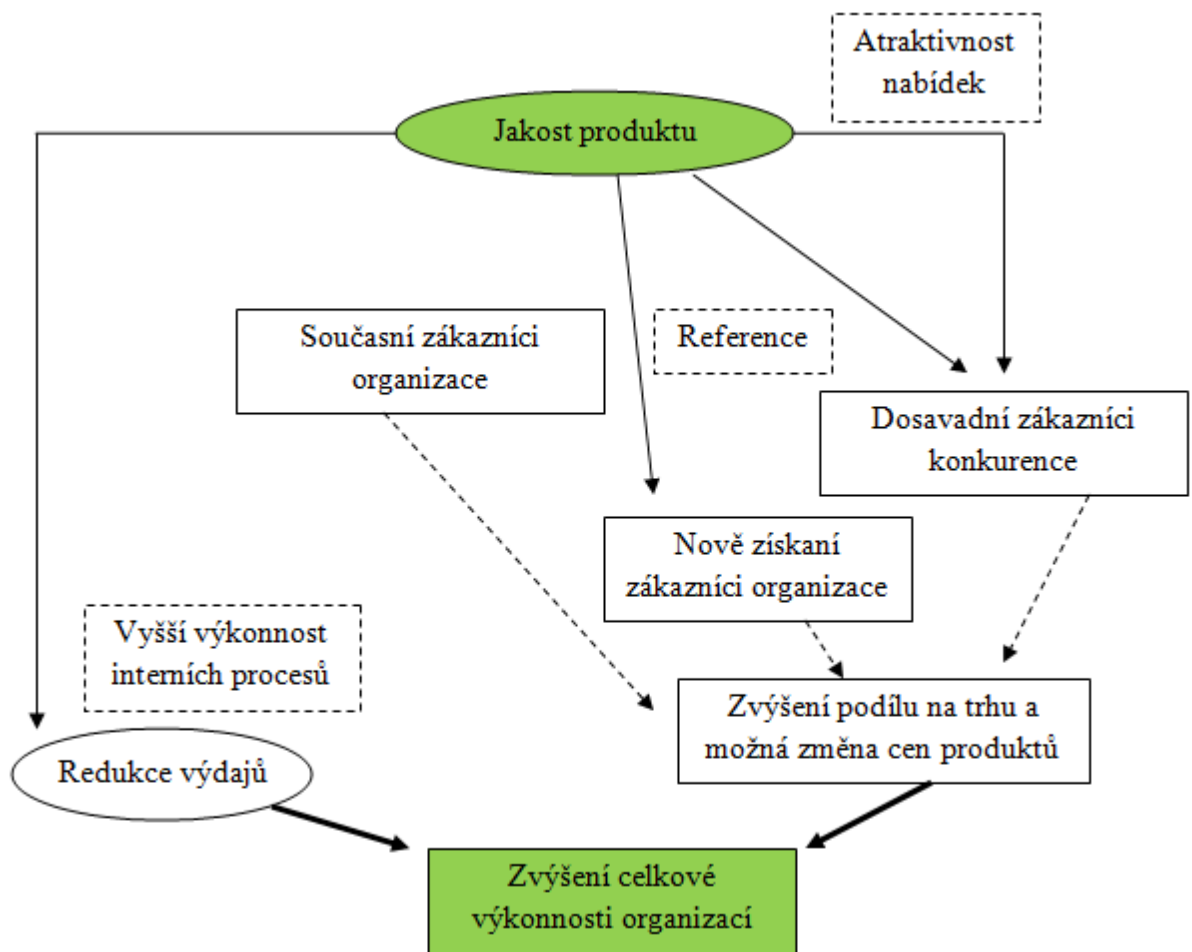
Vyleťal (2008) píše, že tvorba hodnot a s ní související ekonomické procesy, které v podniku probíhají, se přímo odvíjejí od potřeb, očekávání a přání zákazníků, ale také požadavků, které na produkt mají.

Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) a Hutyra (2007) potom dodávají, že zvýšením kvality produktů, což je jeden z důsledků uplatňování managementu kvality, se zvýší jejich schopnost plnit potřeby a požadavky zákazníků. Tím se zvýší i jejich spokojenost, která vede k pozitivnímu vnímání produktu – tento proces je znázorněn na obrázku č. 3. To jsou předpoklady k tomu, aby zákazník:

- zvýšil nákup produktů,
- šířil pozitivní reference o produktu, které přivedou nové zákazníky. Právě pozitivní reference jsou v konkurenčním prostředí velice silným prostředkem k posílení postavení na trhu.

Zavedený systém kvality přispívá ke zvyšování výkonnosti podniku (Lang, 2007).

Obrázek 3: Východisko k ekonomickým úvahám v managementu kvality



Zdroj: NENADÁL J. et al., 2008

Výdaje vztahující se ke kvalitě

Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) uvádí, že takovéto výdaje se označují jako „výdaje za jakost“ a jsou to výdaje, které musí ve vztahu ke kvalitě vynaložit jejich:

- výrobce (dodavatel) - celkové výdaje organizace, dodávající na trh produkty vztahující ke všem aktivitám managementu kvality,
- uživatel (zákazník) - náklady na životní cyklus koncepce kvality (vývoj, příprava, výroba, užívání a likvidace),
- společnost - celkové výdaje společnosti, které jsou spojeny s odstraňováním škod způsobeným nedodržením ekologického standardu výrobků, procesů a služeb v průběhu jejich realizace a užívání.

Výdaje vyplývající ze zavedení systému kvality bývají někdy překážkou pro malé a střední podniky, protože jeho zavedení je finančně náročné (Malach, 2004).

Přínosy managementu kvality

Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) píší, že zodpovědět otázku ekonomických přínosů managementu kvality (zejména jejich vyčíslení) na rozdíl od výdajů, není snadné. Proto mezinárodní společenství a odborníci z oboru vydávají v roce 2006 normu ISO 10014, která se zaměřuje na podávání návodu na to, jak v systému managementu kvality dosahovat maximálních ekonomických přínosů, jako například:

- zlepšení rentability a výnosů,
- zlepšení rozpočtové výkonnosti,
- zvýšení výkonnosti jednotlivých procesů,
- zlepšení návratnosti investic a cash-flow,
- optimalizace zdrojů, aj.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) dodávají, že management kvality přispívá k efektivnímu navyšování tržeb, zisků a tržních podílů.

Spejchalová (2012) a Vyleťal (2008) dále uvádějí, že důsledkem zavedení systému kvality je i snižování nákladů, to znamená zabezpečení cílů podniku s minimálními náklady, což vede k optimalizaci činností v podniku.

Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků. Management kvality má pozitivní účinky uvnitř podniku, ale i v jeho okolí. Uvnitř se jedná hlavně o nižší podíl vadných kusů produktů, lepší využívání zdrojů a účinnější vnitropodnikové procesy, což vede ke zvyšování celkové výkonnosti podniku a ke snižování nákladů. Vně podniku pak management kvality působí na zvyšování spokojenosti zákazníků, která vede k jejich loajalitě. Tyto účinky jsou pak garancí trvalého zvyšování zisku, cash-flow a dalších výsledků podnikání (Bednářová, 2013).

2.6 Význam nákupu pro podnik

Podle Vávrové (2007) má nákup významný podíl na úspěšnosti podniku z operativního i strategického hlediska. Představuje veškerá opatření, která vedou k zajištění potřebných zdrojů a jejich dalšího užití v podniku. Nákup tedy chápeme jako:

- funkci – významný úkol v rámci podnikových činností,
- proces – průběh po sobě jdoucích činností, které mají za výsledek opatření potřebných zdrojů,
- organizační jednotku – soubor činností seskupených do jednoho podnikového oddělení – místa, kde probíhají nákupní činnosti.

Dnes již neexistuje jediný podnik, který by nenakupoval. Zejména velké firmy se soustřeďují výhradně na strategické aktivity a komponenty či polotovary nakupují od svých dodavatelů. Proces nakupování se tak stal jedním z nejdůležitějších. Jedná se tedy o systematické zabezpečení surovin, materiálu, služeb i informací tak, aby mohla pokračovat výroba či běžný chod podniku tím způsobem, aby byly splněny požadavky zákazníků z hlediska množství, kvality, času a místa dodání (Nenadál, 2006).

Před samotným nákupem je však třeba si stanovit požadavky na dodavatele. Specifické požadavky na konkrétního dodavatele jsou různé v závislosti na druhu dodávaného zboží či služby, jeho náročnosti nebo na velikosti podniku. Na základě takovýchto požadavků je vhodné stanovit si systém na hodnocení a výběr dodavatelů – nejčastěji na základě provedených auditů nebo výběr na základě různých certifikátů, které je dodavatel schopen doložit (ISO 9001, ISO 14001, aj.) (Lévay, 2013).

Podnik musí zajistit, aby nakupovaný produkt splňoval specifické požadavky. Dále musí stanovit a realizovat kontrolní a jiné aktivity sloužící k zajištění, že nakupovaný produkt vyhovuje specifikovaným požadavkům kladeným na nakupované zboží (ČSN EN ISO 9001).

2.7 Vztahy s dodavateli

Podle Nenadála (2006) se s vývojem nákupního procesu, který se z jednoduché výměny zboží za zboží vyvinul ve složitý řetězec procesů, vyvíjely i vztahy mezi těmi,

kteří produkty dodávají i těmi, kteří je odebírají. A právě dodavatelsko-odběratelské vztahy mají velmi výrazný vliv na konečnou kvalitu produktu vytvářeného odběratelskými organizacemi, jejich spokojenost a loajalitu k dodavateli. Partnerství s dodavatelem pak nákupní proces obohacuje o nové přístupy a aktivity, což má za následek vyšší úroveň vztahů mezi dodavatelem a odběratelem.

Vochozka, Mulač a kol. (2012) uvádějí, že vztahy s dodavateli jsou i jedním ze základních zásad managementu kvality a představují důležitý faktor při zavádění norem ISO (hlavně řady 9001). Hrají také důležitou roli při zvyšování výkonnosti podniku. Vzájemná interakce a dobré vztahy mezi podnikem a dodavateli jsou v managementu kvality velice významné a zvyšují schopnost podniku vytvářet hodnotu a užitek. V tomto směru je velmi důležitá jasná, otevřená a efektivní komunikace mezi obchodními partnery a jejich vzájemná spolupráce, společná tvorba koncepce a plánů do budoucna.

Podle Bednářové (2013) spolehlivost dodavatelů, která je důsledkem partnerských dodavatelsko-odběratelských vztahů, ovlivňuje výkonnost podniku. Každý podnik pracuje efektivněji, pokud rozvíjí s dodavateli vztahy založené na důvěře, sdílení znalostí a integraci. K procesům, které pomáhají vytvářet partnerské vztahy patří:

- definování politiky a strategie vztahů s dodavateli,
- hodnocení dodavatelů před jejich výběrem,
- vhodný výběr strategických partnerů,
- systematická komunikace s dodavateli,
- ověřování shody dodávek,
- průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů,
- motivace dodavatelů.

Existuje-li na základě dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi těmito dvěma subjekty partnerství, zvyšuje se kvalita nejen vztahů mezi obchodními partnery, ale i kvalita dodávek a jejich schopnost plnit požadavky nakupujícího. V současném managementu kvality už tedy nejde o klasickou kvalitu dodávek, ale o opravdové oboustranně prospěšné vztahy s dodavateli. Proto je současný trend povýšit tradiční vztahy s dodavateli na partnerské (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

Bednářová (2013) dodává, že aby bylo partnerství mezi podnikem a jeho dodavatelem efektivní a vzájemně prospěšné, musí být doprovázeno vzájemnou komunikací, úzkou spoluprací a důvěrou.

Podle Nenadála, Noskiewičové, Petříkové, Plurla a Tošenovského (2008) kromě budování vztahů vzájemné důvěry, stabilního a naprostého uspokojování potřeb zákazníka a očekávání co nejnižších nákladů sledují partnerské vztahy mezi dodavatelem a odběratelem ještě následující cíle:

- zlepšení schopnosti a flexibility dodavatele plnit požadavky odběratele,
- minimalizovat ztráty nízkou kvalitou u dodavatelů,
- zajistit efektivní vzájemnou komunikaci,
- snížit celkové náklady zásobování odběratele,
- podporovat technologické a organizační inovace u obou obchodních partnerů,
- vytvořit prostředí vhodné k trvalému zlepšování procesu apod.

2.8 Dodavatelé

Bednářová (2013) píše, že volba dodavatele je jednou z klíčových aktivit. Pro správně fungující systém kvality je nutné mít nejen kvalitní procesy, ale hlavně kvalitní zdroje, bez kterých nelze produkovat kvalitní produkty. Proto je kvalita dodavatelů a jejich dodávek pro podnik nesmírně důležitá.

Nositelům základních informací o dodavatelích podniku jsou „karty dodavatele“, kde jsou uvedeny také jejich výsledky ohledně hodnocení jejich dodávek (Tomek & Vávrová, 2007).

2.8.1 Požadavky na dodávky

Stanovení požadavků na dodávky patří k důležitým činnostem v rámci nákupu. Pokud je odběratel podceněn a nebude schopen dodavateli jasně a srozumitelně definovat své nároky na nakupované vstupy, nebude dodavatel schopen jeho požadavky uspokojit. Dochází pak k nadměrně velkému množství reklamací, dodatečně nutným nákladům a vzniku nedůvěry mezi partnery (Nenadál, 2006).

Bednářová (2013) a Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) píší, že každý odběratel má právo si určit vlastní požadavky na své dodavatele a dodávky, které od nich nakupuje. Veškeré tyto požadavky lze stanovit s ohledem na:

- vlastní nakupované výrobky či služby,
- procesy a systémy managementu u dodavatelů,
- další služby či činnosti související s dodáním.

Podle Hutyry (2007) je na druhou stranu odběratel povinen včas a jednoznačně tyto požadavky dodavateli sdělit a musí být obsaženy v obchodní smlouvě, kterou s ním uzavře. Požadavky na kvalitu dodávek tedy mohou být například:

- technické parametry a jejich žádoucí hodnoty včetně doby jejich platnosti,
- požadavky na komplexnost a objem dodávky,
- požadavky na charakter, kvalitu a odolnost obalů,
- způsob přepravy,
- cena a dodací podmínky,
- požadavky na atesty a certifikaci kvality,
- systém managementu kvality dodavatele,
- požadavky na způsob zabezpečení kvality u subdodavatelů dodavatele apod.

Podle Tomka a Vávrové (2014) dodávkou materiálu nekončí aktivity nákupu. Následuje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů dle vlastních podnikových kritérií, což je základem pro vytvoření pevných dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Dodávky je třeba pravidelně podrobovat průběžnému hodnocení, aby se zamezilo dalším nákladům. Takové hodnocení by mělo být co nejjednodušší, nejrychlejší a mělo by být prováděno pravidelně a kdykoli to odběratel uzná za vhodné (Hutyra, 2007).

2.8.2 Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatele před jeho výběrem

Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) uvádějí, že smyslem hodnocení dodavatelů je pomocí hodnotících metod vybrat alespoň jednoho, který po případném výběru bude schopen dlouhodobě plnit požadavky odběratele. Hodnocení dodavatele je tedy možné chápat jako prevenci před potenciálními budoucími problémy

s dodávkami a nespolehlivostí dodavatele. Hodnocení pak může probíhat například na základě:

- fyzických vzorků dodávky,
- auditu systému managementu dodavatele,
- analýzy referencí jiných odběratelů,
- vzdálenosti dodavatele, platební podmínky,
- hodnotících dotazníků apod.

Nenadál (2006) pak doplňuje, že hodnocení dodavatelů může probíhat i na základě strategie, struktury organizace, sdílených hodnot či dovednosti zaměstnanců dodavatele. Přitom by dodavatelé měli:

- dodržovat legislativní a etická pravidla podnikání,
- projevit snahu o trvalé snižování nákladů,
- být schopni neustálého zlepšování,
- být schopni nabídnout dlouhodobé a trvalé vazby na odběratele.

Gordon (2008) uvádí, že analýza dodavatelů za účelem jejich hodnocení nebývá snadná. Je potřeba velké množství informací, ke kterým často odběratel nemá přístup. Ten je pak limitován svou schopností shromažďovat a analyzovat dostupné informace. Navíc mnoho aktivit dodavatelů lze jen těžko změřit. Proto by společnost měla vlastnit, případně zakoupit či vyvinout takové nástroje, které jim sběr a vyhodnocování informací budou umožňovat. Další variantou může být požádání dodavatele o dodatečné informace či si najmout podnik, který se hodnocením zabývá. V každém případě by základnou pro hodnocení dodavatelů měl být jejich seznam či databáze.

Každá organizace si obvykle vytváří databáze možných dodavatelů, z nichž se pomocí hodnocení zvolí jejich užší okruh. Tito dodavatelé budou dále podrobněji posuzováni, až dojde k výběru jednoho či více dodavatelů vhodných pro dodávání potřebných zdrojů. Výstupem z procesu hodnocení je tedy úzký seznam dodavatelů, se kterými je možné uzavřít smlouvu na konkrétní dodávky (Nenadál, 2006).

Před samotným výběrem dodavatele specifikuje nákupní centrum, či jiná část podniku zodpovědná za nákup, žádoucí charakteristiky (atributy) dodavatele a jejich důležitost. Častou pomůckou při výběru dodavatele je model vyhodnocení, znázorněn v obrázku č. 4. Výběr a důležitost jednotlivých charakteristik závisí na požadavcích podniku či charakteru vyráběných produktů (Kotler & Keller, 2007).

Obrázek 4: Příklad hodnocení dodavatele

Atributy	Hodnocení				
	Váha důležitosti	Špatné 1	Ucházející 2	Dobré 3	Výtečné 4
cena	0,30				x
pověst dodavatele	0,20			x	
spolehlivost výrobku	0,30				x
spolehlivý servis	0,10		x		
pružnost dodavatele	0,10			x	
celkový výsledek $(0,3 \times 4) + (0,2 \times 3) + (0,3 \times 4) + (0,1 \times 2) + (0,1 \times 3) = 3,5$					

Zdroj: KOTLER, P., & KELLER K. L., 2007

Průběžné hodnocení dodavatelů

Dosud bylo uváděno hodnocení dodavatele před jeho výběrem, tedy před uzavřením smlouvy. Hutyra (2007) uvádí, že kromě tohoto hodnocení je druhou formou také hodnocení v průběhu plnění kontraktu. Tato forma hodnocení je neméně důležitá, než ta předešlá. Smyslem takového hodnocení (také označovaného jako „dodavatelský rating“) je:

- poskytnout dodavateli objektivní a kvantifikované údaje o jeho schopnostech plnit požadavky uzavřené smlouvy,
- motivovat dodavatele k procesům zlepšování tím, že budou identifikovány nové problémové oblasti,
- minimalizovat riziko unáhleného rozhodnutí o ukončení spolupráce s dodavatelem na základě jeho náhodného selhání,
- tvorba databáze dodavatelů, která slouží k rozhodování o budoucí spolupráci,
- komunikací výsledků průběžného hodnocení s dodavateli je motivovat k vyšší výkonnosti, která prospěje oběma partnerům.

Podle Svozilové (2011) soustavné monitorování a hodnocení dodávek zabraňuje riziku vad vlastních výrobků podniku dříve, než se dostanou k zákazníkům a tím se vyvarovat jejich případné nespokojenosti, což by bylo proti základnímu principu managementu kvality.

Bednářová (2013) píše, že průběžné hodnocení dodavatelů sleduje míru splnění požadavků odběratele, které jsou obsaženy ve smlouvě o dodávkách. Mimo to přináší mnoho výhod jak pro dodavatele, tak i pro odběratele, které uvádí i Hutýra (2007). Průběžné hodnocení je dodavatelům sdělováno ihned po ukončení hodnotícího procesu. Ti mají možnost se k výsledkům vyjádřit. Případné nedostatky jsou pak s nimi konzultovány a v případě záporného hodnocení, pokud nedojde k nápravě, je s dodavatelem ukončena smlouva.

Lévy (2013) píše, že je důležité nastavit systém hodnocení tak, aby to bylo pro podnik přínosné. Provádět hodnocení dodavatelů je nejen požadavkem normy, ale především efektivním nástrojem. Ten umožňuje podniku řídit dodavatele tak, aby ušetřil čas, náklady a vyhnul se případným problémům s dodavateli.

Ideálním výstupem průběžného hodnocení je zjištění, že byl dosažen stav dodávek, na kterém se dodavatelé i odběratelé dohodli. Tato shoda je zajištěna společným plánováním kvality dodávek, které je nejúčinnější, když jsou v této fázi požadavky na dodávky odvozovány od požadavků na finální výrobky, se kterými jsou dodavatelé seznámeni (Nenádál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

2.8.3 Výběr vhodného dodavatele

Výběr dodavatele je důležitým krokem, který ovlivňuje schopnost podniku plnit požadavky svých zákazníků (Bednářová, 2013).

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) píší, že před nákupem od dodavatele je třeba stanovit jednoznačné požadavky, které na něho budou kladeny. Stejně důležité je i specifikovat požadavky na dodávané produkty i hodnocení a výběr daného dodavatele. V praxi se pak používá soubor kritérií spolu s jejich váhami, které slouží pro jeho výběr. Nejužívanějšími kritérii jsou:

- cenová nabídka,
- platební podmínky (splatnost faktur, harmonogram splátek),
- dodací podmínky (dodací lhůta, způsob dodání),
- záruční podmínky (záruční doba, servis),
- kvalita dodávaného produktu (vyjádřena v měřitelných ukazatelích).

S nimi souhlasí i Nenadál (2006), ale upozorňuje, že výběr dodavatele by se neměl odvíjet jen od celkových výdajů na dodávku (náklady na zásobování, nakupovací procesy a cena). Její největší součástí je cena, která by ale neměla být pro podnik rozhodující, pokud vybírá dodavatele. Protože velmi levné dodávky často nemají požadovanou kvalitu a jejich používání ve výrobě znamená snížení kvality vlastních produktů, nebo vznik nákladů na reklamace, vadné kusy a ostatní dodatečné náklady.

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) ještě dodávají, že u veřejných zakázek se pak používají další kritéria pro výběr dodavatele, jako například:

- transparentnost (průhledné řízení),
- rovné zacházení (stejný přístup ke všem potenciálním dodavatelům, předem známé podmínky výběru),
- zákaz diskriminace.

Cílem procesu výběru dodavatele je vybrat vhodného obchodního partnera, který bude pro podnik přínosem. Jeho výběr je strategickým rozhodnutím, které se nesmí uspěchat, ale důkladně promyslet. Dodavatel by měl být vybrán na základě dlouhodobé strategie podniku a o spolupráci s potenciálním dodavatelem by se neměl podnik rozhodovat na základě okamžitého nadšení či rozčilení, ale po důkladném hodnocení před jeho výběrem (Kučera, 2014).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Charakteristika současného systému hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu, možností zlepšení současné situace.

3.2 Metodika

Literární rešerše

V literární rešerši je stanoven teoretický základ řešené problematiky. Autor zde vychází z odborné literatury od zahraničních i českých autorů, specializovaných internetových stránek zaměřujících se na tematiku kvality a příruček norem ISO, které stanovují požadavky a předpoklady systému kvality. Jsou zde stanovena obecná východiska managementu kvality, typy koncepcí kvality, potřebná dokumentace v rámci tohoto tématu či význam lidského faktoru pro kvalitu.

Druhá část literární rešerše je věnována významu nákupu pro podnik, dodavatelsko-odběratelským vztahům a důležitosti hodnocení a výběru dodavatelů, se kterými podnik spolupracuje. V neposlední řadě jsou zde popsány ekonomické důsledky zavedení koncepce kvality – její přínosy a náklady s ní spojené.

Vlastní práce

Tato část diplomové práce je zaměřena na systém výběru a hodnocení dodavatelů v podniku Banes, spol. s r.o. Nejprve je charakterizován podnik a jeho systém řízení kvality, kde autor čerpal z internetových stránek a interních dokumentů podniku, zvláště z Příručky kvality. Dále je popsána dokumentace kvality podniku a pracovníci, kteří jsou do ní zapojeni. Další oblastí této části práce je vymezení ekonomických aspektů kvality v podniku (její přínosy a náklady na zavedení a udržování).

V rámci této části práce byl podnik autorem několikrát navštíven a byly pozorovány jednotlivé procesy v podniku. Je zde popsán nákupní proces podniku, jehož součástí je právě hodnocení a výběr dodavatelů. Na základě polostrukturovaného

rozhovoru s představitelem vedení pro kvalitu, analýzy interních dokumentů podniku (Příručky kvality, zápisů z auditů, karet hodnocení dodavatelů a jiných) a pozorování chodu podniku byl popsán současný systém hodnocení a výběru dodavatelů podniku. Tento proces je rozdělen na tři části – hodnocení dodavatele před jeho výběrem, průběžné hodnocení dodavatele a výběr dodavatele. Tyto části jsou v práci podrobně analyzovány z hlediska jejich průběhu a uplatňování.

Doporučení a návrhy na zlepšení

V závěru vlastní práce autor na základě analýzy systému hodnocení a výběru dodavatelů stanovil návrhy na zlepšení a doporučení týkající se jak obou těchto systémů, tak i systému kvality v podniku obecně.

3.3 Použité metody

Polostrukturovaný rozhovor – V rámci vypracování praktické části práce byl několikrát proveden polostrukturovaný rozhovor s představitelem vedení pro kvalitu a projektovým vedoucím společnosti Banes, spol. s r.o., kde byly pokládány předem připravené otázky, jako například: Jakou máte strukturu zákazníků?, Jakým způsobem hodnotíte své dodavatele? či Jak často dodavatele hodnotíte?. Tyto otázky byly dále rozvíjeny dle aktuálních požadavků práce a vývoje současné situace v rámci systému hodnocení dodavatelů v podniku.

Pozorování – Pro získání informací o současném stavu a celkové pochopení systému hodnocení a výběru dodavatelů v podniku byl pozorován běžný provoz (výroba, nákup, reklamační řízení) a činnosti představitele vedení pro kvalitu.

Analýza dokumentů – Tato metoda byla zdrojem klíčových informací o kvalitě v podniku a její uplatňování v rámci hodnocení a výběru dodavatelů, ale i jiných činností Banes, spol. s r.o. Byly analyzovány jednotlivé dokumenty podniku týkající se managementu kvality, zejména pak karty dodavatele, jejich záznamy hodnocení před výběrem i průběžná hodnocení. Dále údaje o recertifikacích systému kvality a Příručka kvality podniku.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti Banes, spol. s r.o.

Společnost Banes, spol. s r.o. byla založena na začátku roku 1993 v Roudné a zabývala se obráběním na zakázku na soustružnických automatech, zejména výrobou strojírenských součástí a jejich montáží. Rok po založení společnosti, v roce 1994, došlo k rozšíření oboru podnikání a podnik se začal zabývat také montážními strojírenskými pracemi v hromadné výrobě. V roce 1998 se společnost Banes, spol. s r.o. přestěhovala z Roudné do Soběslavi, kde zakoupila výrobní haly bývalého podniku LADA Soběslav. Zde, s rozrůstající se činností podniku, vznikly i dvě divize, a to divize Obrábění a divize Montáže, kde pracuje cca 100 zaměstnanců. V nich se dnes realizuje přesná strojírenská výroba a výroba přesných rotačních dílů. Podnik Banes, spol. s r.o. sídlí ve městě Soběslav, která se nachází v okrese Tábor v Jižních Čechách (Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.).

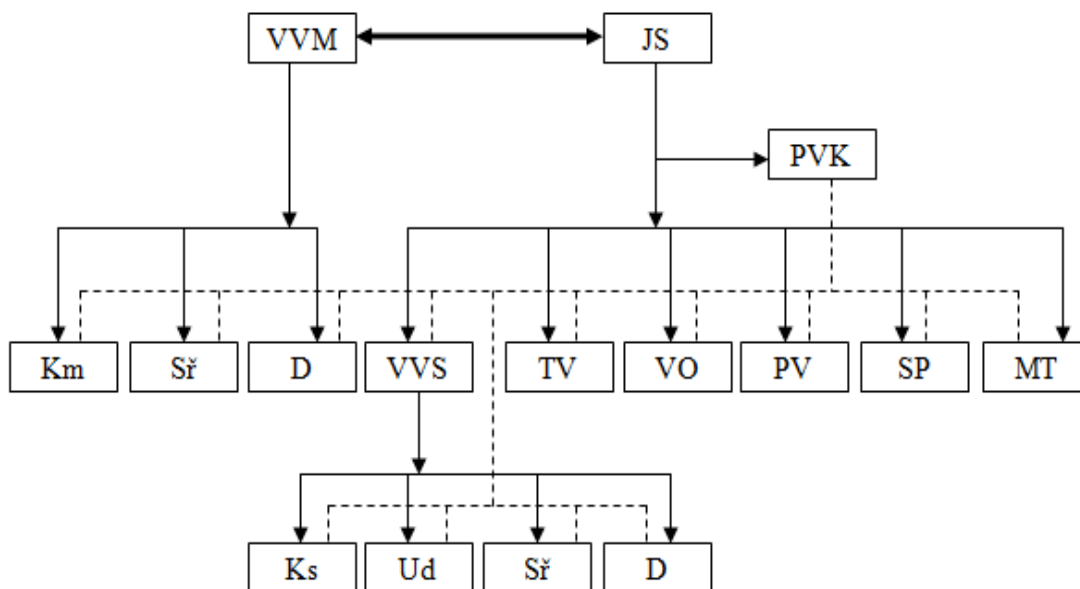
V divizi Obrábění pracuje zhruba polovina zaměstnanců podniku ve dvousměnném, nebo v třísměnném bezobslužném provozu. Dochází zde k výrobě přesných rotačních dílců a strojních dílců pro automobilový průmysl (Profil společnosti, 2015).

Divize Montáže se zaměřuje na montáže v hromadné výrobě, zejména na montáže jemné mechaniky, úhlových kloubů a dalších podsestav. V této divizi pracuje druhá polovina zaměstnanců podniku (Profil společnosti, 2015).

Banes, spol. s r.o. je česká společnost s ročním obratem přibližně 130 mil. Kč za rok, kterou vlastní dvě fyzické osoby. Působí ve vlastních výrobních halách o rozloze zhruba 9500 m². Podnik se zaměřuje a klade velký důraz na spolehlivost a kvalitu práce, které společně s vysokou produktivitou považuje za hlavní kritéria při výrobě. Od roku 2005 dochází k soustředění se na koncept kvality, který podniku spolu s širokým portfoliem zákazníků pomohl překonat hospodářskou recesi a osvědčil se v získávání nových zakázek. Dochází zde i k preferenci dodavatelsko-odběratelských vztahů na partnerské úrovni, pomocí kterých se Banes, spol. s r.o. snaží dostat do pozice strategického dodavatele pro své zákazníky (Profil společnosti, 2015).

V současné době z důvodu neustálého růstu výroby společnost Banes, spol. s r.o. postavila novou výrobní halu. Dnes tedy vlastní v Soběslavi dva závody. Organizační strukturu společnosti Banes, spol. s r.o. ukazuje obrázek č. 5.

Obrázek 5: Organizační struktura Banes, spol. s r.o.



Legenda:

JS – Jednatel společnosti

SP – Správní

VVM – Vedoucí výroby montáže

MT – Metrolog

PVK – Představitel vedení pro kvalitu

Km – Kontrola montáž

VVS – Vedoucí výroby strojní

Ks – Kontrola strojní

VO – Vedoucí obchodu

Ud – Údržba

PV – Projektový vedoucí

Sř – Seřizovači

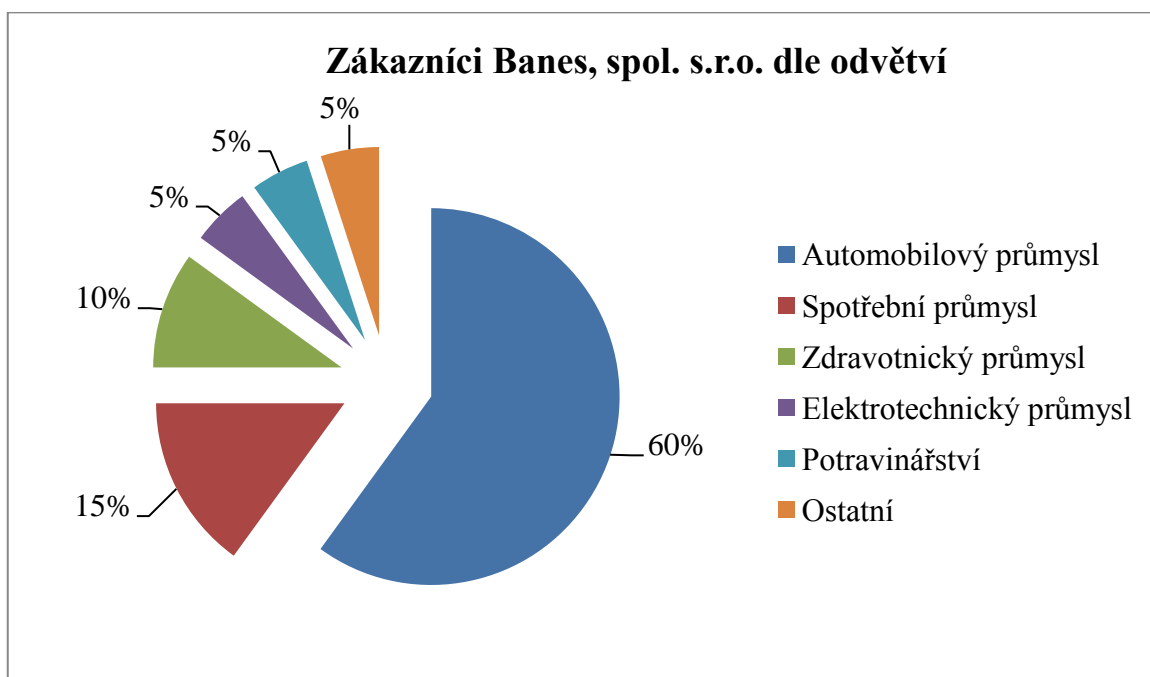
TV – Technický vedoucí

D – Dělníci

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Banes, spol. s r.o. se zabývá výrobou přesných rotačních dílců, úhlových kloubů, jiných podsestav a montáží jemné mechaniky. Má zhruba 90 stálých zákazníků a vyrábí hlavně pro automobilový průmysl. Dále pak i pro spotřební průmysl (komponenty do bazénů či žebříků), zdravotnický průmysl (komponenty pro nemocniční lůžka), potravinářství a elektrotechnický průmysl, což je znázorněno v grafu č. 1.

Graf 1: Zákazníci Banes, spol. s r.o. dle odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Kvalita ve společnosti Banes, spol. s r.o.

Banes, spol. s r.o. má zavedený systém kvality, který je certifikovaný podle normy ČSN EN ISO 9001:2009, který byl zaveden v roce 2005. Při tvorbě a udržování systému řízení kvality ve společnosti je pro terminologii aplikována norma ČSN EN ISO 9000:2009 „Systém managementu kvality – Základy, zásady a slovník“. V současné době naplňuje i požadavky vyšších certifikací (ISO 14 001 - Enviroment či ISO 18 001 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), které ovšem nemá společnost zatím certifikované. Do budoucna se uvažuje o zavedení koncepce TQM, která je logickým vyústěním koncepce ISO, v současnosti ale přesnější plány neexistují. Momentální ambicí podniku Banes, spol. s r.o. je získat certifikaci normy ISO TS 16 949, která by zlepšila postavení společnosti, jakožto dodavatele komponentů pro automobilový průmysl.

Společnost Banes, spol. s r.o. si uvědomuje, že systém řízení kvality není založen na kontrolách kvality výrobků, ale hlavně na kvalitních procesech. Proto kvalita výrobků a jejich konkurenceschopnost, ale i celková konkurenceschopnost podniku, je ovlivněna nejen kvalitou všech interních procesů, které je nutné neustále průběžně

zlepšovat, ale také kvalitou pracovníků a kvalitou používaných surovin. Z tohoto důvodu Banes, spol. s r.o. považuje hodnocení dodavatelů za velmi důležité pro efektivně fungující systém kvality.

Kvalita při výrobě, kdy z miliónu kusů vyrobených produktů je méně než 200 vadných, je zabezpečena kvalitními nástroji, moderní informační technologií, nejnovějšími výrobními technologiemi, profesionálními měřidly, ale v neposlední řadě i kvalifikovaným personálem.

Kvalita průběžných a finálních produktů je zajišťována již od dodání surovin dodavatelem. Při dodání se kvalita surovin zkontroluje vizuálně a pomocí profesionálních měřidel. Před zahájením výroby z dané suroviny se nejprve vyrobí kontrolní produkt, který je podroben detailnímu měření metrologem na profesionálních měřících přístrojích. Pokud projde kontrolou, zahájí se sériová výroba. Ta probíhá tak, že se do soustruhu postupně podávají jednotlivé dávky suroviny. Po zpracování každé dávky probíhá průběžné měření posledního produktu, který byl z této dávky vyroben. Pokud se zjistí nedostatek, veškeré produkty z daného kusu suroviny se musí podrobit detailní analýze a případně vytrítit či vyhodit. Pokud je kontrolovaný produkt v pořádku, výroba pokračuje a celý tento proces se opakuje. Hodnoty naměřené z jednotlivých dílčích kontrol se vyhodnocují na prvním kontrolním pracovišti umístěném přímo ve výrobě, kde se celý výrobní proces sleduje z hlediska jeho vývoje, správnosti a kontroly. Na druhém kontrolním stanovišti – na oddělení technické kontroly, probíhá konečná statistická kontrola. Navíc se zde shromažďují naměřené hodnoty a informace z prvního stanoviště, které se vyhodnocují pomocí statistických metod. Na základě zjištěných údajů je výrobní proces stabilizován, v případě nežádoucích hodnot pak optimalizován pro dosažení jeho maximální stability. Výsledky těchto měření podnik Banes, spol. s r.o. zpřístupňuje svým zákazníkům prostřednictvím internetových stránek.

Veškerá finální produkce tedy neprochází kontrolou, pouze vzorky na kritických místech. V případě, že zákazník požaduje kontrolu každého jednotlivého výrobku, provádí kontrolu automatizovaný přístroj, který odhalí jakoukoli nepřesnost.

4.2.1 Kvalita a zaměstnanci podniku

V podniku Banes, spol. s r.o. jsou do konceptu kvality zapojeni zaměstnanci na všech úrovních. Každý vykonává a zaměřuje se na určitou oblast a fungování v rámci koncepce kvality v podniku, což je zjednodušeně znázorněno v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Kvalita a zaměstnanci Banes, spol. s r.o.

Pracovníci	Činnosti	Oblast působení
Řadoví zaměstnanci (dělníci)	Kontrola kvality surovin Průběžná kontrola kvality výrobků	Kvalita výrobních procesů Kvalita surovin
Technický vedoucí Kontrola montáže	Dozor na průběh výrobního procesu	Kvalita procesů Kvalita technologií
Kontrola strojů Údržba	Zajištění správného fungování strojů Údržba strojů	Kvalita procesů Kvalita technologií Kvalita měřidel
Seřizovači	Dohled na správné seřízení strojů	Kvalita technologií Kvalita měřidel
Vedoucí obchodu	Komunikace se zákazníky a dodavateli	Kvalita dodavatelsko- odběratelských vztahů
Management kvality	Tvorba a udržování koncepce kvality	Celková koncepce kvality

Zdroj: Vlastní zpracování

Management kvality v Banes, spol. s r.o. tvoří 5 zaměstnanců, kteří spolu zajišťují, kontrolují a inovují koncepci kvality v podniku. Funkce manažera kvality jako takové je kumulovaná a vykonává ji celý management kvality. Největší pravomoci a povinnosti v rámci kvality zastává Představitel vedení pro kvalitu, který má odpovědnost například za:

- vytváření, udržování a uplatňování procesů potřebných pro QMS,

- předkládání zpráv vrcholovému vedení o výkonnosti QMS a jakémkoli potřebném zlepšování,
- podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé společnosti.

Všichni zaměstnanci (krom majitelů podniku) jsou představiteli vedení pro kvalitu systémově podřízeni. To znamená, že je může řídit pouze v rozsahu managementu kvality. Tento vztah představuje přerušovaná čára v obrázku č. 5.

Dalšími členy managementu kvality podniku jsou oba jednatelé (kde jeden z nich řídí divizi Montáže a zastává zde funkci vedoucího výroby montáže a druhý řídí divizi Obrábění), metrolog a vedoucí technické kontroly.

4.3 Náklady a přínosy managementu kvality v Banes, spol. s r.o.

Náklady spojené s kvalitou v podniku Banes, spol. s r.o.

Existují zde náklady, které jsou povinné a podnik je musí vynaložit, ale i náklady, které podnik vynakládá dobrovolně. Povinné náklady jsou reprezentovány převážně výdaji na pravidelně prováděné audity kvality a recertifikaci systému kvality. Dále pak povinnými školeními zaměstnanců v oblasti QMS a bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Nepovinné náklady představují například výdaje na dodatečná školení.

Některé náklady z oblasti kvality jde poměrně snadno vyčíslit, některé však vyčíslit nelze. Jedná se zejména o práci systému a udržování ho či náklady na čas, který zaměstnanci kvalitě věnují v rámci svých běžných povinností.

Náklady na kvalitu v podniku lze rozdělit do dvou oblastí – zavedení koncepce kvality a udržování kvality.

Náklady na zavedení systému kvality

Jako v každém podniku i ve společnosti Banes, spol. s r.o. nějaký systém fungoval. Bylo třeba na něj navázat, upravit ho a dát mu formu, odpovídající koncepci kvality. Koncepce kvality zde byla uplatňována zhruba z 60% (na základě současných požadavků), bylo ovšem potřeba systém standardizovat a upravit podle požadovaných parametru kladených normou ISO.

Zavedení koncepce kvality proběhlo v roce 2005 a od té doby se tato koncepce neustále udržuje a vyvíjí. Na implementaci systému pracoval jeden člověk po dobu jednoho roku, kdy analyzoval procesy, dokumentaci a ostatní aspekty kvality a upravoval je do požadované formy. Náklady na jeho práci po tuto dobu činily zhruba 300 000 Kč.

Náklady na udržování systému kvality

Tento druh nákladů spočívá převážně v provádění auditů. Banes, spol. s r.o. k nim využívá jednu nejmenovanou certifikační společnost. Proces provádění auditů je vždy stejný, skládá se ze tří částí a opakuje se každé tři roky. Každá část se tedy provádí jednou za rok.

V první části se provádí tzv. recertifikační audit, kde je testován celý systém kvality z hlediska plnění požadavků, které jsou stanoveny v normách ISO. Tento větší audit vyjde zhruba na 60 000 Kč. Další recertifikační audit čeká podnik v roce 2016.

Druhá a třetí část procesu auditu systému je stejná. Provádí se menší audit systému kvality, v jehož rámci se provádí kontrola dokumentace a míra plnění požadovaných norem. Jeden tento „menší“ audit stojí zhruba 30 000 Kč.

Během tří let stojí společnost Banes, spol. s r.o. audity (1 recertifikační a 2 menší) kolem 120 000 Kč.

V rámci auditů systému kvality také působí externí pracovník certifikační společnosti, který si účtuje 10 000 Kč za účast na celém auditu, 16 000 Kč za dílčí interní audity, 4 000 Kč za roční školení a za podporu při měření a přezkoumávání 1 000 Kč. Celkem tedy každý rok 31 000 Kč.

Do této skupiny nákladů dále patří nejrůznější povinná školení všech pracovníků podniku ohledně QMS a BOZP. Dále musí odborní pracovníci absolvovat školení zaměřené na profesní činnosti (účetnictví, komunikaci, apod.). Takováto školení stojí přibližně 120 000 Kč za rok.

Průměrné náklady za rok, které lze vyčíslit, bez započítání nákladů na zavedení systému kvality ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Průměrné náklady na udržování systému kvality za rok (v Kč)

Náklady na recertifikační audit (1x za 3 roky)	60 000
Náklady na menší audit (2x za 3 roky)	30 000
Účast externího pracovníka (1x za rok)	31 000
Povinná školení zaměstnanců (1x za rok)	120 000
Celkové náklady na udržování systému kvality za 3 roky	573 000
Průměrné náklady na udržování systému kvality za rok	191 000

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Přínosy spojené s kvalitou v podniku Banes, spol. s r.o.

Přínosy uplatňovaného systému kvality nelze, na rozdíl od většiny nákladů na jeho zavedení a udržování, přesně vyčíslit. Lze je však rozdělit do několika oblastí, ve kterých podniku Banes, spol. s r.o. přinášejí významné výhody, například:

Pozice na trhu – zavedený a certifikovaný systém kvality utváří podniku lepší pozici na trhu. A to převážně díky možnostem efektivního řízení, ustáleným procesům a neustálému zlepšování. Tím je položen základ nižší zmetkovosti a vyšší výkonnosti podniku. Takový systém také vytváří dobrou vizitku podniku, usnadňuje komunikaci se zájmovými skupinami a umožňuje udržovat partnerské vztahy s dodavateli i zákazníky.

Nižší náklady na nekvalitu – Koncept kvality podporuje výrobu ve smyslu zvyšování efektivity a snižování nekvality. To se projevuje v nižší zmetkovosti, která přináší náklady nekvality, ale také v lepších podnikových procesech. To pak přispívá k rychlejšímu a výkonnějšímu výrobnímu procesu. Tím dochází ke snižování nákladů nekvality, zejména ve výrobě, kde bývají největší.

Větší angažovanost zaměstnanců – Koncept kvality vyžaduje od všech zaměstnanců vysokou angažovanost a důvěru v to, že to co dělají, má smysl. Každý musí být přesvědčen, že je vysoce důležité, aby dělal svou práci pořádně a s maximálním nasazením. I řadoví zaměstnanci si musejí být vědomi toho, že jakákoli nekvalita (kdekoli v podniku) postihne i je. A proto zaměstnanci věnují své práci větší úsilí a cítí větší sounáležitost s podnikem.

Hodnocení a výběr dodavatelů – Pro výrobní podnik se jedná o jeden z největších přínosů, neboť suroviny jsou pro výrobu nejpodstatnější komoditou. Efektivní systém hodnocení dodavatelů před jejich výběrem, ale i jejich průběžné hodnocení, snižuje riziko výběru nespolehlivého dodavatele. Tím se významně redukuje možnost, že dodavatel například přiveze svou dodávku později (což může v konečném důsledku způsobit prostoje i u konečného zákazníka), přiveze nekvalitní suroviny (vznik nákladů na reklamace, nekvalitní výrobky), nebo že s ním bude neefektivní komunikace (náklady na komunikaci).

4.4 Dokumentace

Dokumenty, týkající se systému kvality, se v podniku Banes, spol. s.r.o. uchovávají v tištěné i elektronické podobě, v závislosti na typu dokumentu. Externí dokumentace se uchovává z důvodu obsáhlosti a častých změn v elektronické podobě, interní dokumentace má pak obě podoby.

Systém kvality je dokumentován dle hierarchie dokumentů, kde na vrcholu stojí příručka kvality.

Interní dokumentace

Příručka kvality – Je v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009 a je základním řídicím dokumentem systému kvality. Prezentuje systém řízení kvality v podniku, postupy jeho uplatňování a udržování ve všech fázích realizace produktu a plnění požadavků norem. Na tento dokument navazuje další dokumentace, jako je například Politika kvality, Cíle kvality, Program kvality, popisy práce, měřicí protokoly, organizační schéma, aj.

Řády:

- Spisový a skartační řád,
- Metrologický řád,
- Skladový řád.

Externí dokumentace

Tato dokumentace se ve společnosti nevytváří, ale její existence ji ovlivňuje. Působení těchto dokumentů ovlivňuje spolu s dalšími aspekty i interní dokumentaci. Jedná se zejména o:

- legislativní předpisy – zákony, vyhlášky, nařízení apod.,
- technické normy,
- ostatní externí dokumentace – dokumenty informačního charakteru, obchodní smlouvy, objednávky.

4.5 Dodavatelé a dodavatelsko-odběratelské vztahy

4.5.1 Dodavatelé a požadavky na dodávky

Dodavatelé

Dodavatelé podniku Banes, spol. s r.o. se evidují v počítačové databázi představitelů vedení pro kvalitu. Evidují se veškerí dodavatelé se kterými podnik spolupracoval v průběhu celé své existence. V rámci této evidence jsou dodavatelé rozděleni na aktivní a neaktivní. Podnik považuje dodavatele za aktivního, pokud od něho realizuje alespoň jednu dodávku ročně.

Banes, spol. s r.o. má v současné době 23 aktivních dodavatelů. Tito dodavatelé jsou dále rozříděni do jednotlivých skupin, podle jejich významu i charakteru dodávek. Jednotlivé skupiny jsou:

- dodavatelé hutního materiálu,
- dodavatelé kooperace,
- dodavatelé olejů a maziv,
- dodavatelé náradí,
- ostatní dodavatelé.

Z hlediska významu pro podnik jsou nejdůležitější dodavatelé hutního materiálu, bez kterých by nebylo možné vyrábět. Spolu s dodavateli kooperace a dodavateli náradí tvoří tyto tři skupiny nejvýznamnější dodavatele pro podnik.

Dodavatelé olejů a maziv spolu s ostatními dodavateli (dodavatelé elektřiny, ochranných pomůcek, kancelářských potřeb či elektroniky) tvoří méně významnou skupinu z pohledu finančního objemu dodávek.

V současné době podnik nové dodavatele nehledá, snaží se rozvíjet partnerské vztahy se stávajícími. O novém dodavateli je uvažováno v případě, že zákazník má specifické požadavky na produkt a podnik nemá dodavatele, který je schopen dodat takto požadovanou dodávku, nebo v případě, že nějaký dodavatel má celkové hodnocení „C“ a není ochoten se zlepšovat.

Požadavky na dodávky

Jednotné požadavky na dodávky od konkrétních dodavatelů neexistují. Na každý typ dodávky se utvářejí specifické požadavky, v závislosti na definovaných vlastnostech konečného produktu. Ty se odvíjejí od požadavků zákazníka na produkt. Je tedy patrné, že požadavky na dodávky, potažmo na dodavatele, jsou závislé na tom, co požaduje zákazník.

Proces definice požadavků na dodávku tedy probíhá tak, že zákazník podniku Banes, spol. s r.o. specifikuje své požadavky na konečný produkt. Banes, spol. s r.o. pak určí specifika požadovaných vstupů, aby bylo možné daný produkt vyrobit. Na tomto základě jsou stanoveny požadavky na dodávky i dodavatele, kteří musejí být schopni tyto vstupy včas a v požadované kvalitě i množství dodat.

4.5.2 Dodavatelско-odběratelské vztahy

V rámci své filozofie a systému managementu kvality usiluje Banes, spol. s r.o. o vztahy se svými dodavateli (ale i zákazníky) na partnerské úrovni. Sleduje tím vzájemný prospěch obou stran a možnost navzájem se zlepšovat, rozvíjet a efektivně spolupracovat. To v konečném důsledku znamená i přínos pro zákazníka, který je v podniku na prvním místě.

Partnerství se buduje na základě rozvoje dodavatele, vzájemné participace na výsledcích a komunikace s ním:

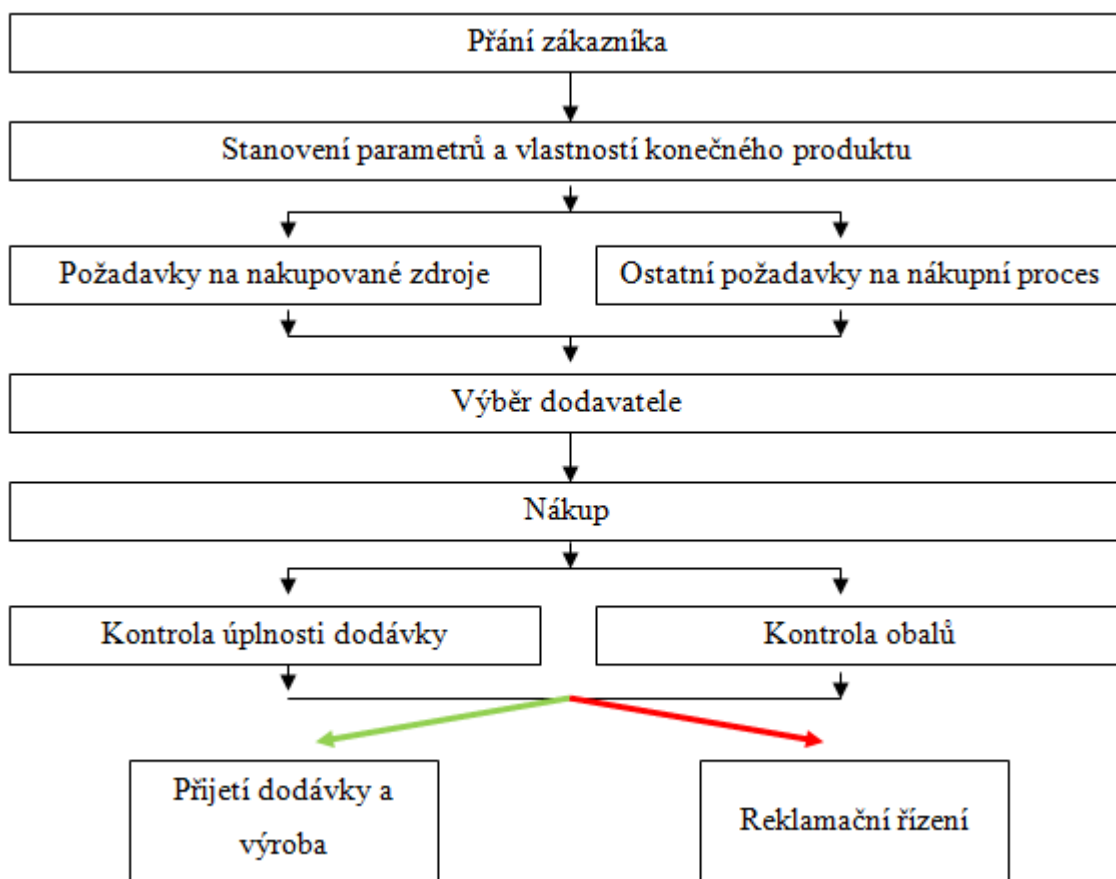
- Podnik se snaží rozvíjet dodavatele pomocí jejich pravidelného hodnocení. V rámci něho jsou zjištěny nedostatky či podněty na zlepšení, které jsou jim spolu s výsledky hodnocení sděleny. Ideálním výsledkem pak je, že se dodavatel snaží o odstranění problémů a nedostatků a iniciuje zlepšení systému a sebe sama pro efektivní spolupráci.
- Vzájemná participace na výsledcích podniku upevňuje dodavatelsko-odběratelské vztahy a zajišťuje dlouhotrvající strategickou spolupráci. Společná spolupráce na vývoji, racionalizace a vzájemně poskytované poradenství zlepšují výsledný produkt a vedou k většímu uspokojení zákazníka.
- Komunikace je nedílnou podmínkou udržování vztahů na partnerské úrovni. Komunikace s hlavní skupinou dodavatelů (hutního materiálu, kooperace a náradí) – těch, jejichž dodávky mají přímý vliv na kvalitu, probíhá každodenně a s druhou skupinou (s dodavateli olejů a maziv a ostatními) dle potřeby.

4.6 Nákup a nákupní proces v Banes, spol. s r.o.

Nákupní proces je jedním z hlavních a nejdůležitějších procesů v podniku. Proces nákupu je stanoven schválenými postupy, neboť společnost nakupuje všechny potřebné výrobní vstupy (materiál, polotovary, výrobky, služby a procesy spojené s výrobou) z vlastních zdrojů.

Požadavky na nakupované produkty i jejich struktura se plně odvíjí od přání zákazníka, který specifikuje požadavky na objednávku. Na jejich základě se přesně stanoví parametry a vlastnosti samotného konečného výrobku, který zákazník požaduje. Dále je nutné specifikovat další související informace a zdroje, které umožní proces nákupu realizovat. Tím se vymezí požadavky na zdroje, které bude potřeba pro danou zakázku použít, respektive zdroje, které je potřeba nakoupit. Tento celý proces sleduje komplexní naplnění požadavků zákazníka, bez zbytečných vedlejších nákladů a úsilí pro podnik. Proces nákupu, včetně procesu kontroly přivezené dodávky je zobrazen v obrázku č. 6.

Obrázek 6: Proces nákupu v podniku Banes, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro proces nakupování jsou nezbytné určité vstupy. Těmi jsou:

- zadání a požadavky zákazníka,
- finanční zdroje podniku,
- výsledky hodnocení dodavatelů nakupovaných surovin.

Výstupem tohoto procesu jsou pak:

- realizované dodávky (dle požadavků zákazníka),
- protokoly, atesty a hodnocení dodavatele (které slouží podniku pro rozhodování o dalším případném nákupu u daného dodavatele).

Za realizaci nákupních procesů, stanovování a kontrolu požadavků na nakupované produkty a samotné nakupování nese odpovědnost vedoucí obchodu. Vedoucí obchodu dále zasílá objednávky dodavatelům spolu se specifikovanými parametry a požadavky na nakupovaný produkt. Nákup se provádí u dodavatele, který splňuje kritéria výběru na základě jeho hodnocení. Pokud existuje více vhodných dodavatelů potřebného

nakupovaného produktu (na základě hodnocení), VO provede spolu s jednatelem společnosti výběr jednoho z nich. Pokud zákazník určí dodavatele, od kterého chce zdroje pro svůj produkt zakoupit, odebírají se potřebné zdroje od něj.

4.6.1 Kontrola dodávky

Po úspěšné specifikaci požadavků, zaslání objednávky k dodavateli a po dovezení dodávky do prostoru skladu se provádí její kontrola. Každou dodávku nakupovaného produktu je třeba před jejím převzetím zkontrolovat, zda odpovídá dohodnutým požadavkům a parametrům. Realizují se dva druhy kontroly dodávky.

- Kontrola úplnosti dodávky, kde se ověřuje počet kusů a jejich kvalita. Tuto kontrolu provádí pracovník skladu. Provádí se porovnáním skutečného dodaného množství a množství uvedeného v objednávce, popřípadě projektové dokumentaci a dodacím listu.
- Dále se provádí kontrola obalů. V případě jejich poškození se daný obal otevře a materiál nebo zboží se zkontroluje.

Po těchto kontrolách je dodávka od dodavatele přijata a převzata k uskladnění, nebo je zahájeno reklamační řízení.

4.6.2 Proces reklamace

Pokud dodaný produkt nemá i přes stanovené specifikace na jeho požadavky a parametry dané vlastnosti, nebo neprojde nějakou formou kontroly zmíněné v kapitole 4.6.2 „Kontrola dodávky“, zahájí se s daným dodavatelem reklamační řízení, které iniciuje jednatel společnosti na základě upozornění pověřeným pracovníkem o zjištěné neshodné dodávce.

Evidenci všech reklamací má na starost vedoucí obchodu. Ten do jednotlivých spisů o reklamacích uvede informace o:

- dodavateli (veškeré údaje k jeho identifikaci),
- datu reklamace,
- důvodu reklamace,
- způsobu a datu vyřízení reklamace.

Pokud u stejného dodavatele dojde k opakujícím se reklamacím provede představitel vedení pro kvalitu aktualizaci hodnocení dodavatele.

Reklamační řízení má za cíl dosáhnout získání materiálu v původním (objednaném) množství a požadované kvalitě. V případě nutnosti získat i odpovídající finanční náhradu.

Dokumenty a protokoly související s reklamačním řízením jsou archivovány po dobu pěti let u představitel vedení pro kvalitu.

4.7 Hodnocení a výběr dodavatele

4.7.1 Hodnocení dodavatele před jeho výběrem a výběr dodavatele

Pokud podnik Banes, spol. s r.o. potřebuje nového dodavatele, realizuje před jeho výběrem hodnocení, na jehož základě je rozhodnuto o budoucí spolupráci. Nového dodavatele podnik osloví na základě doporučení (referencí od svých zákazníků či dodavatelů), nebo vlastní aktivity, která spočívá ve vyhledávání na internetu či získávání informací o dodavatelích prostřednictvím aplikace Kompass. Další variantou je, že se sám podniku proaktivně přihlásí a požádá o spolupráci.

Hodnocení dodavatele před jeho výběrem

Proces hodnocení dodavatele před výběrem zahrnuje několik oblastí, které se při výsledném hodnocení zohledňují. Těmi jsou:

- reference,
- systém řízení kvality,
- předpoklady pro zvládnutí výroby,
- vyhodnocení prvních dvou dodávek,
- ostatní.

Reference o dodavateli jsou důležitým kritériem pro jeho výběr. Spíše než hledání dodavatele vlastními silami, dává Banes, spol. s r.o. přednost dodavateli, který byl jako

spolehlivý a vhodný doporučen nějakým partnerem podniku (dodavatelem či zákazníkem).

Zavedený a efektivní systém kvality je podstatným faktorem. A to nejen z hlediska předpokladu, že dodavatel má efektivní procesy a bude schopen kvalitně plnit své povinnosti, ale i z hlediska, že Banes, spol. s r.o. usiluje o získání certifikace ISO TS 16 949, která si zavedený systém kvality u dodavatele klade za požadavek při jejich výběru. Nemá-li dodavatel certifikovaný systém kvality, provede se u něho zákaznický audit.

Předpoklady pro zvládnutí výroby pak představují předpoklady, jak může dodavatel realizovat své dodávky. Patří sem například postavení dodavatele na trhu, jeho velikost či význam.

Součástí tohoto hodnocení je i vyhodnocení prvních dvou dodávek. Kontroluje se jejich množství, kvalita, kompletnost dokumentace a neporušenost obalů.

Tyto oblasti se zohledňují a vyhodnocují do formuláře s názvem Výběr a hodnocení nového dodavatele (viz příloha č. 1). V případě potřeby či pro doplnění informací se s dodavatelem realizuje technický rozhovor či osobní návštěva hodnotitele v provozu dodavatele, kde se hodnotí systém kvality a předpoklady dodavatele plnit požadavky podniku Banes, spol. s r.o. Předvýběrové hodnocení provádí vedoucí obchodu, který pak spolu s jednatelem společnosti dodavatele při pozitivním hodnocení schválí. Hodnocení jednotlivých oblastí trvá přibližně hodinu, hodnocení prvních dvou dodávek trvá pak individuálně od jednoho týdne do tří měsíců. Nový dodavatel je tedy hodnocen na základě auditů, které často nevyžadují jeho návštěvu.

Výběr dodavatele

Výběru dodavatele (ať už nového, nebo stávajícího pro pokračování spolupráce) předchází vždy hodnotící proces.

Nový dodavatel je vybrán na základě předvýběrového hodnocení, které hodnotí několik oblastí jeho fungování, systém kvality a další podstatné okolnosti.

Stávající dodavatel je pak vybrán pro další spolupráci na základě ročního průběžného hodnocení, kde se posuzuje, jak v průběhu roku plnil své závazky ohledně

dodávek (jejich kvality a včasnosti dodání), certifikovaný systém kvality a úroveň spolupráce.

4.7.2 Systém průběžného hodnocení dodavatele

Za průběžné hodnocení dodavatelů odpovídá představitel vedení pro kvalitu v podniku, který hodnocení také provádí. V jeho počítači existuje databáze všech dodavatelů, se kterými společnost Banes, spol. s r.o. v průběhu své existence spolupracovala. Hodnotí se všichni aktivní dodavatelé s důrazem na ty, kteří mají přímý vliv na kvalitu.

Průběžné hodnocení dodavatelů a jejich dodávek probíhá pravidelně vždy na konci roku a dodavatel je posuzován za plnění čtyř kategorií hodnocení za minulý rok. Tento hodnotící proces trvá přibližně týden. Každý dodavatel má svou hodnotící kartu (viz příloha č. 2), kam se jeho hodnocení zapisuje. Na průběžné hodnocení je kladen větší důraz, než na hodnocení dodavatele před jeho výběrem.

Výstupem tohoto hodnotícího procesu je zařazení konkrétního dodavatele do určité skupiny dodavatelů, které signalizují, do jaké míry je dodavatel schopen plnit požadavky podniku Banes, spol. s r.o. a také to, do jaké míry je s ním podnik ochoten spolupracovat.

Proces průběžného hodnocení dodavatelů

Dodavatelé jsou podrobováni hodnocení dle určitých kritérií v rámci čtyř kategorií:

- hodnocení stavu řízení kvality (Quality Management),
- hodnocení kvality dodávek (Quality of Supply),
- dodržování termínů dodávek (Delivery Date),
- hodnocení spolupráce (Quality of Cooperation).

V jednotlivých kategoriích může dodavatel dosáhnout hodnocení až sta bodů (procent). Na základě počtu dosažených procent obdrží dodavatel v dané kategorii známku (A, B nebo C), které pak ovlivňují jeho celkové hodnocení. V tabulce č. 3 jsou uvedena rozmezí procent, která odpovídají jednotlivým známkám.

Tabulka 3: Zámka v hodnotící kategorii na základě dosažených procent

Procentuální rozmezí	Zámka v dané kategorii
100 – 90 %	A
89,9 – 75 %	B
méně než 75 %	C

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Hodnocení stavu řízení kvality (Quality Management)

Společnost zohledňuje, zda má dodavatel zavedený nějaký typ systému managementu kvality. Tento systém by pak měl mít dodavatel certifikovaný, přičemž jednotlivé druhy certifikovaných systémů jsou jinak hodnoceny. Pokud certifikovaný systém managementu kvality nemá, provede se vlastní audit systému, či se převezme výsledek auditu jiného zákazníka.

Systémy kvality u dodavatelů Banes, spol. s r.o. prověřuje:

- **pomocí vlastních auditů** – sebehodnocení dodavatele, nebo formou systémového nebo procesního auditu prováděného vlastními pracovníky podniku,
- **převzetím výsledů hodnocení, které provedl jiný zákazník** – hodnotí-li dodavatele velká a spolehlivá společnost (např. ŠKODA AUTO), není třeba provádět vlastní audity systémů kvality a lze se spolehnout na jimi provedené hodnocení,
- **pomocí externích certifikačních společností.**

Hodnotitel zapíše výsledné hodnocení na základě jednotlivých hodnocení pro různé druhy systémů kvality, které jsou zobrazeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Kritéria hodnocení stavu řízení kvality

Výsledné hodnocení	Hodnocení	Typ certifikace
	100 %	Certifikace ISO TS 16 949
	90 %	Certifikace ISO 9001
	výsledek auditu	Výsledek vlastního či zákaznického auditu
	74 %	Žádná certifikace či bez provedení zákaznického auditu

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Hodnocení kvality dodávek (Quality of Supply)

Kvalita dodávek je pro výrobu velice důležitým faktorem. Přímou ovlivňuje kvalitu výsledných produktů podniku. Hodnotí se, zda objednané množství souhlasí s dodaným množstvím i kvalita dodaného množství. Důležitá je také kompletnost dokumentace dodávky a neporušenost balení. Zohledňuje se tedy kvantitativní i kvalitativní stránka dodávky.

Hodnocení probíhá na základě vzorce č. 1:

Vzorec 1: Výpočet kategorie QS

$$QS = 101 - \frac{\sum WE1 * 1 + \sum WE2 * 5 + \sum WE3 * 100}{\sum WE}$$

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Kde WE1 – dodávka, která byla v pořádku (uvolněná dodávka)

WE2 – dodávka, která byla přijata s odchylkou (dodávka s odchylkou)

WE3 – vadná dodávka, která byla reklamovaná (neuvolněná dodávka)

WE – všechny dodávky

Konkrétní kritéria a hodnocení podle nich jsou znázorněna v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Kritéria hodnocení kvality dodávek

Hodnocení	Počet	Druh dodávky	Kritéria
		Uvolněná dodávka	Dodávka bez odchylky, s kompletní dokumentací, v předepsaném a nepoškozeném balení, rozměrově a kvalitativně odpovídající požadavkům zákazníka resp. Dohodě o jakosti.
		Dodávka s odchylkou	Dodávka není 100% v pořádku, je zjištěna odchylka od požadavků zákazníka či Dohody o jakosti, se kterou je ale možné materiál podmíněčně uvolnit k dalšímu zpracování.
		Neuvolněná dodávka	Dodávka nesplňuje požadavky zákazníka či Dohody o jakosti, nelze uvolnit na odchylku.

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Hodnotitel na základě daných kritérií posoudí jednotlivé dodávky a zařadí je do jednotlivých skupin. Poté podle vzorce vypočítá hodnocení kvality dodávek daného dodavatele a do sloupce „Hodnocení“ zapíše výsledný počet bodů (procent).

Dodržování termínů dodávek (Delivery Date)

Včasné dodávky jsou nezbytné pro plynulost výroby a zabraňují vzniku dodatečných nákladů z prostojů ve výrobě. Na základě termínů v objednávkách a termínů dodání se sledují včasné dodávky a dodávky mimo termín. Hodnota hodnocení dodržování termínů dodávek se vypočítá na základě vzorce č. 2:

Vzorec 2: Výpočet kategorie DD

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

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Hodnotitel pak porovná dodávky s kritérii kladenými na včasnost dodávek, které jsou znázorněny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Kritéria hodnocení dodržování termínů dodávek

Hodnocení	Počet	Druh dodávky	Kritéria
		v termínu	Dodávka nesplňuje požadavky zákazníka či dohody o jakosti, nelze uvolnit na odchylku.
		mimo termín	Dodávka nedodána v termínu.

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Na základě definovaných dodávek a vzorce hodnotitel vypočte hodnotu této kategorie a zapíše výsledné hodnocení.

Hodnocení spolupráce (Quality of Cooperation)

Spolupráce se hodnotí na základě komunikace s dodavatelem a zkušeností, které podnik získá v průběhu práce s ním.

Posuzuje se zejména:

- Iniciativa dodavatele – Zda dodavatel navrhuje nové způsoby spolupráce či možnosti jeho zlepšení, nebo naopak sám iniciativu nevyvíjí.
- Způsob komunikace – Hodnotí se zejména to, jak ochotně dodavatel s podnikem komunikuje, zda vychází vstříc návrhům podniku a jak dodavatel reaguje na připomínky.
- Nápravná opatření – Jak dodavatel reaguje na případné připomínky a zjištěné nedostatky.
- Reakce na problém – Jak dodavatel reaguje na reklamace a nastalé problémy v komunikace či v průběhu obchodních vztahů.
- Zlepšování sebe sama – Dodavatel se neustále zlepšuje, udržuje svůj systém na stejné úrovni, nebo svůj systém odmítá zlepšovat.
- Plnění Dohody o kvalitě – Dohodu o kvalitě plní přesně podle ujednaných podmínek, plní ji s občasnými odchylkami, nebo ji neplní dostatečně.

Jako jediná kategorie ze všech, je hodnocení spolupráce s dodavatelem subjektivní a je ovlivněno osobou, která dodavatele hodnotí. Proto v této oblasti hodnocení dodavatele existuje největší pravděpodobnost vzniku chyby.

I zde jsou dodavatelé rozříděni do tří skupin na základě míry naplnění určitých kritérií. V tabulce č. 7 jsou uvedeny jednotlivé skupiny dodavatelů a jejich kritéria.

Tabulka 7: Kritéria hodnocení spolupráce

Hodnocení	Míra naplnění kritéria	Kritéria
	100 – 90 %	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.
	89,9 – 75 %	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.
	méně než 75 %	S dodavatelem jsou problémy, pozdě reaguje na vzniklý problém, nápravná opatření provádí formálně, odmítá zlepšovat svůj systém, neplní dostatečně „Dohodu o jakosti“, atd.

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Hodnotitel na základě svého názoru a zkušeností posoudí spolupráci s dodavatelem a určí míru naplnění jednotlivých kritérií. Do příslušného sloupce „Hodnocení“ pak vepíše hodnotu, které v této kategorii dodavatel dosáhl.

Celkové hodnocení dodavatele

Celkové hodnocení dodavatele je ovlivněno výsledky v jednotlivých kategoriích. Každé kategorii je přiřkládán jiný význam. Při výpočtu celkového hodnocení mají tedy jednotlivé kategorie různé váhy (které dávají dohromady 1), viz tabulka č. 8.

Tabulka 8: Váhy jednotlivých kategorií hodnocení

Kategorie	Váha
Hodnocení stavu řízení kvality	0,20
Hodnocení kvality dodávek	0,30
Dodržování termínů dodávek	0,30
Hodnocení spolupráce	0,20

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Dodavatelé jsou na základě výsledku celkového hodnocení zařazeni do jedné ze tří skupin dodavatelů - „A“, „B“ a „C“.

Skupina dodavatelů „A“ – vyhovující dodavatelé

Do této skupiny jsou zařazeni ti dodavatelé, jejichž hodnocení v rámci ani jedné z kategorií nebylo C. Zároveň alespoň dvě kategorie byly hodnoceny jako A, přičemž jedna z nich musí být buď hodnocení stavu řízení kvality, nebo hodnocení kvality dodávek.

Skupina dodavatelů „B“ – vyhovující dodavatelé s výhradami

Zde jsou zařazeni dodavatelé, kteří nesplňují požadavky skupiny dodavatelů „A“ a zároveň žádná z kategorií (kromě kategorie hodnocení spolupráce) není hodnocena jako C.

Skupina dodavatelů „C“ – nevyhovující dodavatelé

Dodavatelé, jejichž hodnocení bylo alespoň v jedné z kategorií (kromě hodnocení spolupráce) hodnoceno jako C.

Výsledek hodnocení je dodavatelům sdělován písemně či při osobním jednání. U dodavatelů, kteří dosáhli celkového hodnocení „B“ a „C“, jsou vyžadována nápravná opatření. Pokud má dodavatel hodnocení „C“ dlouhodobě, nebo pokud nevyvíjí úsilí toto hodnocení zlepšit, je s ním ukončena spolupráce.

4.8 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Hodnocení dodavatele před jeho výběrem slouží k efektivnímu posouzení možností dodavatele plnit požadavky podniku a jeho schopnost poskytovat kvalitní dodávky. Jsou zde zohledňovány podstatné skutečnosti, které by potenciálně mohly mít vliv na kvalitu dodávek (které v konečném důsledku ovlivňují kvalitu vlastní produkce podniku).

Průběžné hodnocení pak poskytuje informace o aktuální úrovni plnění požadavků kladených na dodávky od konkrétního dodavatele – jejich kvalitě, dochvilnosti a ostatních aspektech, které mají na kvalitu dodávek vliv (systém kvality a spolupráce s dodavatelem). To má podstatný význam při sledování schopnosti dodavatele přispívat ke zvyšování kvality vlastní vyráběné produkce. Monitoruje také vývoj způsobilosti dodavatele a zároveň ho povzbuzuje k zlepšování sebe sama pomocí zveřejňování výsledků hodnocení.

Na základě výsledku hodnocení, které se provádí před výběrem dodavatele, je rozhodnuto o případném navázání spolupráce. Z informací získaných z průběžného hodnocení je dodavateli přidělena známka, která určuje, zda spolupráce s dodavatelem bude pokračovat, zda bude požadováno dodavatelovo zlepšení, nebo bude-li spolupráce ukončena.

Systém hodnocení, který se skládá z výše zmíněných dvou typů hodnocení, a výběru dodavatelů v podniku Banes, spol. s r.o. je v souladu s požadavky kladenými normou ČSN EN ISO 9001:2009 a poskytuje důležité informace o dodavatelích a jejich dodávkách, které pak slouží jako podklad pro jejich výběr. Tento proces je komplexně řešen správně a bez zjevné vady, nicméně zde lze najít prostor pro jeho zlepšení a zvýšení vypovídající schopnosti. Následující návrhy na zlepšení jsou rozděleny do čtyř skupin (dle oblastí managementu kvality a typů hodnocení dodavatele) a dále podrobněji rozebrány.

- Systém kvality obecně:
 - kompletně přepracovat Příručku kvality,
 - recertifikace na novou normu ISO 9001:2015,
 - certifikovat systém kvality dle norem ISO 14 001 a ISO 18 001.
- Hodnocení dodavatelů:
 - více diverzifikovat dodavatele dle jejich hodnocení.

- Hodnocení dodavatele před jeho výběrem:
 - požadovat vzorky dodávek před výběrem dodavatele,
 - při realizaci auditu před výběrem dodavatele ho vždy navštívit.
- Průběžné hodnocení dodavatele:
 - realizovat průběžné hodnocení čtvrtletně a zohledňovat vývoj hodnocení v průběhu roku,
 - uzavřít s dodavatelem Dohodu o kvalitě a více ji při hodnocení zohledňovat.

Kompletně přepracovat Příručku kvality

Ve stávající příručce jsou obsaženy informace, které plně nekorespondují se současnými praktikami či skutečnostmi v důsledku dynamického rozvoje společnosti a aktuální implementace nového informačního systému. Pokud by se podnik rozhodl v rámci recertifikace na ISO 9001:2015 příručku kvality zachovat, nebo v případě prodloužení certifikace ČSN EN ISO 9001:2009, měl by příručku přepracovat, aby byla v souladu s požadavky dané normy. To spočívá hlavně v jejím zeštíhlení a sjednocení uvedených informací se skutečnými postupy.

V současné příručce je také uvedena metodika minulého hodnocení dodavatelů, která nekoresponduje se současným hodnotícím systémem. Podnik by měl tedy přepracovat tuto kapitolu, aby současná metodika hodnocení byla v souladu s metodikou uvedenou v Příručce kvality. V rámci systému průběžného hodnocení dodavatelů u kategorie DD (tedy Dodržování termínů dodávek) se v kritériu druhu dodávky považují za včasné i ty, které byly dodány o tři dny dříve či později. Tuto skutečnost by bylo potřeba zmínit v Příručce kvality.

Podnik současně také zavádí nový informační systém, který mu umožní zlepšit různé procesy. Tento systém by bylo vhodné v Příručce kvality zachytit a definovat, v jakých procesech a jakým způsobem bude podniku přispívat.

Recertifikace na novou normu ISO 9001:2015

V současné době se očekává vydání nové a aktualizované normy ISO 9001. Realita je taková, že norma bude přeložena a uvedena v platnost až během února roku 2016 a

nějakou dobu ještě potrvá, než certifikační společnosti získají licenci tuto normu certifikovat. Podnikům je tedy dána možnost prodloužit si certifikaci normy ISO 9001:2008 (resp. ČSN EN ISO 9001:2009) do roku 2017, poté již budou muset všichni povinně nově zavést, nebo recertifikovat stávající systém kvality na normu ISO 9001:2015.

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik bude provádět recertifikaci v roce 2016, bylo by vhodné neprodulžovat certifikaci dle ISO 9001:2008, ale certifikovat novou verzi normy. Tím by se podnik vyhnul dodatečným nákladům, které by musel opět za rok vynaložit na recertifikaci na novou normu. Také by o rok déle fungoval na bázi novější normy a měl by čas provést určité úpravy systému kvality. Zejména kompletně zrušit Příručku kvality, kterou již nová norma nepožaduje, a ostatní směrnice a dokumenty, čímž by se přispělo k zeštíhlení dokumentace v rámci managementu kvality.

Certifikovat systém kvality dle norem ISO 14 001 a ISO 18 001

Banes, spol. s r.o. v současné době splňuje požadavky norem upravující environment (ISO 14 001) a bezpečnost a ochranu zdraví při práci (ISO 18 001), nemá je však certifikované. Certifikace těchto norem by podniku přinesla lepší postavení na trhu ve smyslu zvýšení konkurenceschopnosti, příznivější hodnocení společnosti u svých zákazníků (respektive zákaznické hodnocení dodavatelů) a v neposlední řadě i lepší vizitku u ostatních zájmových skupin.

Více diverzifikovat dodavatele dle jejich hodnocení

V rámci celkového hodnocení jsou dodavatelé rozdělováni do tří skupin dle jejich hodnocení (A, B a C). Dodavatel má snahu se zlepšovat ve všech směrech, aby dosáhl lepšího hodnocení.

Návrhem tedy je zpřísnit hodnocení dodavatelů tím, že by se vytvořila čtvrtá skupina dodavatelů dle jejich celkového hodnocení. V jednotlivých kritériích by se změnilo procentuální rozmezí hodnocení, což by mělo vliv na celkové hodnocení a vytvořila se čtvrtá známka v dané kategorii. Tato myšlenka je znázorněna v tabulce č. 9.

Vytvořením skupiny dodavatelů „D“ by někteří dodavatelé klesli z hodnocení „A“ do skupiny „B“, která by se stále považovala za přijatelnou pro spolupráci. Tím by se

zvýšilo úsilí dodavatelů, kteří by vytvářeli kontinuální snahu se zlepšovat a rozvíjet. Také by se dodavatelé roztřídili do více skupin, ve kterých by se daly lépe identifikovat jejich individuální nedostatky. Jednotlivá kritéria by se musela ve většině kategorií upravit a rozšířit.

Tabulka 9: Návrh na rozšíření skupin dodavatelů dle jejich hodnocení

Skupina	Procentuální rozmezí	Komentář
A	100 – 95 %	Vyhovující dodavatelé
B	94,9 – 85 %	Vyhovující dodavatelé s výhradami
C	84,9 – 75 %	Dodavatelé s podmínkou zlepšení
D	méně než 75 %	Nevyhovující dodavatelé

Zdroj: Vlastní zpracování

Po dodavatelích, kteří by spadali do skupiny C, by se vyžadovala okamžitá nápravná opatření vedoucí ke zlepšení hodnocení.

Požadovat vzorky dodávek před výběrem dodavatele

Součástí hodnocení dodavatele před jeho výběrem je posouzení kvality a ostatních aspektů jeho prvních dvou dodávek. Z hlediska kvality a účinnějšího výběru dodavatele by bylo vhodnější požadovat vzorky případných dodávek pro předběžné posouzení a schválení. Tím by se zamezilo problémům, které by vznikly v případě nekvalitních surovin v prvních dvou dodávkách, kdy je již s dodavatelem podepsána smlouva. Tento navrhovaný postup by zvýšil kvalitu výběru dodavatele před začátkem spolupráce.

Při realizaci auditu před výběrem dodavatele ho vždy navštěvovat

V rámci hodnotícího procesu před výběrem dodavatele je v některých případech, kdy je třeba doplnit či ověřit informace, dodavatel navštíven, nebo je s ním prováděn technický rozhovor. Doporučení je, aby v rámci každého předvýběrového hodnotícího procesu byl dodavatel hodnotitelem navštíven pro detailní zhodnocení jeho systému kvality a získání dostatečných informací a podkladů pro realizaci hodnocení a posouzení možností případné spolupráce.

Realizovat průběžné hodnocení čtvrtletně a zohledňovat vývoj hodnocení v průběhu roku

Vzhledem k tomu, že Banes, spol. s r.o. v současné době zavádí nový informační systém, který bude schopen mnoho procesů, včetně procesu hodnocení dodavatelů, provádět automaticky, dal by se zvážit návrh na změnu intervalu průběžného hodnocení. Místo jednou ročně by se hodnocení provádělo čtvrtletně. Vzhledem k informačnímu systému by tento návrh nepřinesl podniku žádné dodatečné finanční náklady ani vyšší časovou náročnost vyplývající z častějšího hodnocení dodavatelů.

Za předpokladu čtvrtletního hodnocení by pak mohla vzniknout pátá kategorie průběžného hodnocení dodavatele – Vývoj hodnocení dodavatele (Development of Supplier Evaluation). Této kategorii by se v celkovém hodnocení dala váha 0,1 (kde u kategorie Hodnocení spolupráce by se snížila váha o 0,1).

Tato nová kategorie by důrazněji odrážela schopnost a ochotu dodavatele se zlepšovat (což se nejvíce projeví na jeho hodnocení), a to lépe než je současně v kategorii Spolupráce. Proto by toto hledisko muselo být z kategorie Spolupráce odstraněno a musela by být vytvořena metodika kritérií této kategorie a způsob zohlednění známky této kategorie v rámci celkového hodnocení.

Uzavřít s dodavatelem Dohodu o kvalitě a více ji při hodnocení zohledňovat

Banes, spol. s r.o. v současné době takovou dohodu s žádným dodavatelem uzavřenou nemá. Bylo by tedy vhodné s dodavatelem Dohodu o kvalitě uzavřít (hlavně s dodavatelem hutního materiálu, kooperace a nářadí). Zde by byly stanoveny vzájemné cíle kvality, požadavky zákazníků, které by byly přeneseny na dodavatele a ostatní okolnosti vzájemné spolupráce. Zároveň by se skutečnost uzavření dohody měla v hodnocení více zohledňovat.

5 Závěr

Jak bylo již uvedeno v úvodu, řízení kvality a koncepce kvality obecně mají v současné době stále větší význam a tvoří podstatný prvek v řízení dnešních podniků, převážně těch výrobních. Obzvláště míra kvality dodavatelů a jejich dodávek dnes hraje podstatnou roli při realizaci produktu a mají přímý vliv na jeho kvalitu, která dnes pro podniky často znamená větší konkurenceschopnost. Hodnocení dodavatelů představuje pro podnik efektivní nástroj pro eliminaci možnosti výběru nesprávného dodavatele, který by podniku nejen přinášel dodatečné náklady a jiné problémy (reklamace v důsledku nekvalitních dodávek, prostoje, poruchy, zvýšené náklady atd.), ale v konečném důsledku i špatnou vizitku u svých zákazníků. Výběr dodavatelů založený na jejich hodnocení má tedy podstatný vliv na úspěšnost podniku.

Cílem této práce bylo popsat a zhodnotit systém výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku, kterým byl v tomto případě podnik Banes, spol. s r.o., a navrhnout možnosti zlepšení tohoto systému. Na základě návštěv podniku, rozhovorů s představitelem vedení pro kvalitu a analýzou interních dokumentů, byl současný systém hodnocení a výběru dodavatelů v podniku analyzován. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik uplatňuje koncepci kvality již několik let a neustále se snaží zlepšovat své procesy, je současný systém kvality, tedy i systém hodnocení a výběru dodavatelů ve stavu, kdy podniku poskytuje dostatečné a vhodné informace pro rozhodování se o vhodnosti potenciálního i stávajícího dodavatele. Současný systém splňuje i požadavky současných ISO norem, tedy řady 9001:2008 (povinnost zavedení systému kvality dle normy ISO 9001:2015 je až od roku 2017).

Bylo však stanoveno několik návrhů na zlepšení, které by současný systém zdokonalily. Návrhy se týkají zejména oblasti hodnocení dodavatelů, která má v rámci nákupu a výběru dodavatelů zásadní význam. Jedná se například o rozšíření hodnotící stupnice dodavatelů, zkrácení frekvence hodnocení dodavatelů, uzavírání Dohod o kvalitě s dodavateli.

Dále pak byla navržena opatření týkající se systému kvality obecně, související převážně s aktualizovanou normou ISO 9001. Konkrétně jde o přepracování (či úplné zrušení) Příručky kvality, recertifikaci na novou normu ISO 9001:2015 a v neposlední řadě byla podniku navržena i možnost certifikace na další systémy kvality – environment (ISO 14 001) a bezpečnost ochrany zdraví při práci (ISO 18 001).

Většina z navrhovaných opatření, díky nově zaváděnému informačnímu systému, nevyžadují dodatečné náklady, větší zapojení zaměstnanců, ani vyšší časovou náročnost potřebnou pro jejich realizaci. Ty, která vyžadují finanční prostředky na jejich realizaci a udržování (například certifikace norem ISO 14 001 a ISO 18 001), na druhou stranu přinesou podniku lepší vizitku v očích svých zákazníků a jiných zájmových skupin a vylepší pozici podniku na trhu, takže by se i zde vynaložené náklady vyplatily.

I. Summary a keywords

This thesis is focused on the quality concept, specifically on the supplier evaluation system in selected company, it's analysis, evaluation and determination of proposals for improvement of the current evaluation system.

The theoretical basis of this topic was defined in the first part of this thesis which is based on relevant literature and specialized Internet articles. Particularly the quality concept, fundamental benefits of quality management, economical consequences of its implementation, etc. It highlights the importance and meaning of effective supplier evaluation system and their selection especially for manufacturing company.

In practical part of the thesis a chosen company where evaluation system is analysed is described. Next is described an application of the company quality system along with it's employees that participate on quality management and economics of sustaining the quality concept. Main section of this part is an analysis of current suppliers evaluation system and their selection.

In the end of the second part of the thesis proposals for improvements that would make the system more efficient are set. Individual recommendations are for quality system in general, suppliers evaluation before selecting and ongoing suppliers evaluation. These proposals are described in detail at the end of the theoretical part.

Keywords: quality, supplier, evaluation system, ISO standards, supplier selection

II. Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
3. Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
4. Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., & kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
5. *e-ISO slovník*. (n.d.). Získáno 1. září, 2015, dostupné z: <http://www.eiso.cz/informacni-servis/eiso-slovník/>
6. Gordon, S. R. (2008). *Supplier Evaluation and Performance Excellence: A Guide to Meaningful Metrics and Successful Results*. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.
7. Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook: Using the Standards as a Framework for Business Improvement*. Burlington: Routledge.
8. Hutýra, M. (2007). *Management jakosti*. Ostrava: VŠB – TUO.
9. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
10. Janíček, P., Marek, J., & kol. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing.
11. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.
12. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
13. Kučera, M. (2014). *Rozvoj dodavatelů*. Praha: Grada Publishing.
14. Lang, H. (2007). *Management – trendy a teorie*. Praha: Nakladatelství C H Beck.
15. Lévy, R. (n.d.). *Nakupování*. Získáno: 15. října, 2015, dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=126>
16. Lévy, R. (n.d.). *Příručka jakosti*. Získáno 2. října, 2015, dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=112>
17. Malach, A. (2004). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing.

18. Morfaw, J. (2009). *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*. Lanham: University Press of America.
19. Nagel, S. S. (2000). *Training Public Administrators Around the World*. Westport: Greenwood Publishing Group.
20. Nanda, V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. Boca Raton: CRC Press.
21. Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.
22. Nenadál, J., Noskievičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press.
23. Oakland, J. S. (2012). *Oakland on Quality Management*. Oxon: Routledge.
24. Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing.
25. Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing.
26. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality, bezpečnosti a prostředí*. Praha: VSEM.
27. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality*. Praha: VSEM.
28. Stimson, W. A. (11.01.2001). *Internal Quality Auditing*. Získáno 28. září, 2015, dostupné z: <http://www.qualitydigest.com/magazine/2001/nov/article/internal-quality-auditing.html>
29. Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
30. Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
31. *Systémy managementu jakosti – požadavky: ČSN EN 9001*. (2002). Praha: Český normalizační institut.
32. Thorpe, B., & Sumner, P. (2004). *Quality Management in Construction*. Burlington: Gower Publishing.
33. Tomek, G., & Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing.
34. Tricker, R. (2012). *MDD Compliance Using Quality Management Techniques*. Oxford: Taylor & Francis.

35. Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
36. Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing.
37. Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.
38. Vochozka, M., Mulač, P., & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
39. Vyleťal, P., & kol. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky.

40. Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Osobní kvalita – základ ostatních kvalit	14
Obrázek 2: Struktura dokumentace v managementu kvality	16
Obrázek 3: Východisko k ekonomickým úvahám v managementu kvality	19
Obrázek 4: Příklad hodnocení dodavatele	26
Obrázek 5: Organizační struktura Banes, spol. s r.o.	32
Obrázek 6: Proces nákupu v podniku Banes, spol. s r.o.	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kvalita a zaměstnanci Banes, spol. s r.o.	35
Tabulka 2: Průměrné náklady na udržování systému kvality za rok (v Kč).....	38
Tabulka 3: Znamka v hodnotící kategorii na základě dosažených procent	48
Tabulka 4: Kritéria hodnocení stavu řízení kvality	49
Tabulka 5: Kritéria hodnocení kvality dodávek	50
Tabulka 6: Kritéria hodnocení dodržování termínů dodávek	51
Tabulka 7: Kritéria hodnocení spolupráce	52
Tabulka 8: Váhy jednotlivých kategorií hodnocení.....	53
Tabulka 9: Návrh na rozšíření skupin dodavatelů dle jejich hodnocení.....	57


Seznam vzorců

Vzorec 1: Výpočet kategorie QS	49
Vzorec 2: Výpočet kategorie DD.....	50

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Výběr a hodnocení nového dodavatele (formulář).....	67
Příloha 2: Karta hodnocení dodavatele	68

Příloha 1: Výběr a hodnocení nového dodavatele (formulář)

Výběr a hodnocení nového dodavatele		 <small>...snoubíme mikrony se sekundami</small> S O B Ě S L A V
Dodavatel / IČ:		
Materiálová skupina (komodita) / materiál:		
Základní kritéria pro schválení dodavatele		
A) reference		
B) systém řízení kvality / vlastní audit		
<input type="checkbox"/> ISO TS 16 949 <input type="checkbox"/> ISO 9001 <input type="checkbox"/> jiný / specifikace: <input type="checkbox"/> zákaznický audit dodavatele / výsledek auditu:		
C) předpoklady pro zvládnutí výroby / zajištění dodávek		
D) další		
Vyhodnocení prvních dodávek:		
1. Dodávka / datum: <input type="checkbox"/> v pořádku <input type="checkbox"/> odchylka <input type="checkbox"/> vadná		
poznámka:		
2. Dodávka / hodnocení: <input type="checkbox"/> v pořádku <input type="checkbox"/> odchylka <input type="checkbox"/> vadná		
poznámka:		
SCHVÁLENÍ DODAVATELE:		
<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> PODMÍNEČNĚ		
poznámka:		
zpracoval / podpis:	datum:	

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.

Příloha 2: Karta hodnocení dodavatele

HODNOCENÍ DODAVATELE		BANES <small>...součástí měřicího a váhového SOBĚSLAV</small>
Dodavatel:		
Hodnocení za období:		
Datum hodnocení:		
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:		
	Stupeň	%
Kritéria hodnocení:		
o Jakost dodávek		váha v celkovém hodnocení: 0,30
uvolněno	dodávka bez odchylky, s kompletní dokumentací, v předepsaném a nepoškozeném balení, rozměrově a kvalitativně odpovídající požadavkům zákazníka resp. dohodě o jakosti.	
odchyka	dodávka není 100% v pořádku, je zjištěna odchylka od požadavků zákazníka či dohody o jakosti, se kterou je ale možné materiál podmínečně uvolnit k dalšímu zpracování.	
neuvolněno	dodávka nespĺňuje požadavky zákazníka či dohody o jakosti, nelze uvolnit na odchylku	
o Plnění termínů		váha v celkovém hodnocení: 0,30
v termínu	dodávka dodána v požadovaném množství a termínu dle objednávky s tolerancí +/- 10% pro množství a +/- 1 den pro dodací termín	
mimo termín	dodávka nedodána v termínu	
o Spolupráce		váha v celkovém hodnocení: 0,20
90 - 100%	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..	
75 - 89,99%	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.	
< 75%	s dodavatelem jsou problémy, pozdě reaguje na vzniklý problém, nápravná opatření provádí formálně, odmítá zlepšovat svůj systém, neplní dostatečně „Dohodu o jakosti“, atd..	
o Systém řízení kvality		váha v celkovém hodnocení: 0,20
100%	certifikace dle ISO TS 16 949	
90%	certifikace dle ISO 9001 = 90%	
výsl. auditu	výsledek vlastního či jiného zákaznického auditu	
74%	bez certifikátu či provedení zákaznického auditu	
Vysvětlivky/postup:		
Žlutě zvýrazněná pole = hodnoty k vyplnění		
Rozmezí stupňů resp. kategorií / "A" = 100 - 90 %; "B" = 89,99 - 75 %; "C" < 75 %		
Výsledek hodnocení je dán na vědomí dodavatel. V případě horšího hodnocení než A jsou požadována nápravná opatření.		
Komentář / poznámky:		
Zpracoval / podpis:		

Zdroj: Interní dokumenty podniku Banes, spol. s r.o.