

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Organizační struktura a systém řízení kvality ve vybraném  
podniku ve vazbě na procesy nákupu**

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

Autor  
**Vilém Klíma**

Akademický rok: **2010/2011**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vilém KLÍMA**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Organizační struktura a systém řízení kvality ve vybraném podniku ve vazbě na procesy nákupu**  
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:**

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

#### **Metodický postup:**

Studium odborné literatury, charakteristika vybraného podniku, analýza současné organizační struktury a systému řízení kvality ve vztahu na procesy nákupu, návrh opatření.

#### **Rámcová osnova:**

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

**ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST**, *Systémy managementu jakosti - Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu ČSN ISO/TS 16949:2002.* Praha, R-TIS, 2002, 113 stran, ISBN 80-02-01519-3

**ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT**, *Systémy managementu jakosti - Požadavky, ČSN EN ISO 9001*, Praha, Český normalizační institut, 2001, 52 stran.

**CHALOUPKA, J.:** *Jednoduše kvalita.* Tiskárna Ministerstva vnitra, P.O., Praha, 2008, 110 stran, ISBN 978-80-254-1346-3.

**NENADÁL, J.:** *Moderní management jakosti.* Management Press, Praha, 2008, 377stran, ISBN 978-80-7261-186-7.


**NENADÁL, J.:** *Management partnerství s dodavateli.* Management Press, Praha, 2006, 323 stran, ISBN 80-7261-152-6.

**VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.:** *Moderní management v teorii a praxi.* Management Press, Praha, 2006, 295 stran, ISBN 80-7261-143-7.

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

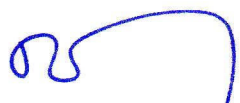
Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUĎĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

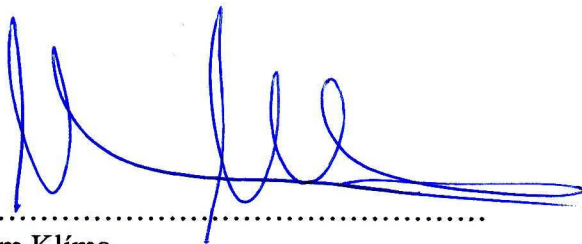
V Českých Budějovicích dne 15. února 2010

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Organizační struktura a systém řízení kvality ve vybraném podniku ve vazbě na procesy nákupu 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 diplomové 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 10. dubna 2011



.....  
Vilém Klíma

## **Poděkování:**

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

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

# OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>5</b>
Hlavní cíl firmy .....	5
Historie vývoje pohledu na jakost .....	6
Principy jakosti .....	8
Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli.....	9
Jakost v nakupování aneb od subdodavatelů ke spoludodavatelům .....	9
Pojem a význam partnerství s dodavateli .....	10
Programy partnerství s dodavateli jako součást managementu jakosti.....	12
Organizování.....	15
Základní pojmy a logika procesu organizování .....	15
Poslání organizačních struktur.....	17
Klasifikační charakteristiky organizačních struktur .....	20
Funkcionální struktury .....	20
Výrobní struktury .....	21
Ostatní účelové struktury .....	22
Liniové struktury.....	23
Štábní struktury .....	23
Nakupování/nákup .....	24
<b>3 CÍL A METODIKA.....</b>	<b>26</b>
Cíl.....	26
Etapy .....	26
První etapa .....	26
Druhá etapa .....	26
Zdroj dat.....	27
Použité metody .....	27
Analýza odpovědností, činností nákupu a organizační struktury .....	27
Řízený rozhovor s interními zákazníky (žadatelé) .....	27
Analýza výsledků hodnocení dodavatelů před a po změně metodiky hodnocení ..	28
Srovnávací metoda (komparační) .....	28
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>29</b>
Historický přehled.....	32
Organizační struktura společnosti.....	33
Základní informace o společnosti .....	34
Strategie - výhled pro rok 2011 .....	35
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY VE VZTAHU NA PROCESY NÁKUPU .....</b>	<b>37</b>
Systém řízení kvality ve vybraném podniku.....	37
Nákup.....	38
Odpovědnost nákupu .....	38

Začlenění oddělení nákupu v organizační struktuře společnosti .....	40
Očekávání a důvody vedoucí k centralizaci nákupu.....	41
Hodnocení dodavatelů .....	46
Evidence dodavatelů .....	46
Periodické hodnocení dodavatele .....	47
Výsledky hodnocení dodavatelů (porovnání) .....	55
<b>6 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>60</b>
Organizační struktura nákupu .....	60
Vedení nákupu .....	62
Strategický nákup .....	63
Operativní nákup.....	64
Řízení dodavatelů .....	64
Hodnocení dodavatelů .....	66
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>8 SUMMARY .....</b>	<b>71</b>
<b>9 SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY.....</b>	<b>73</b>
<b>10 PŘÍLOHY.....</b>	<b>75</b>

# 1 Úvod

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

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

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



Konkurenceschopnost společnosti je tudíž významně ovlivněna výkonností nákupního oddělení a silou dodavatelů. Z tohoto důvodu se práce věnuje oblasti nákupu vybrané společnosti, především je zaměřena na organizační strukturu nákupu, hodnocení a rozvoj dodavatelů. V dané oblasti jsou shledávány určité rezervy a potenciál pro zlepšení.

## 2 Literární přehled

### Hlavní cíl firmy

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

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

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

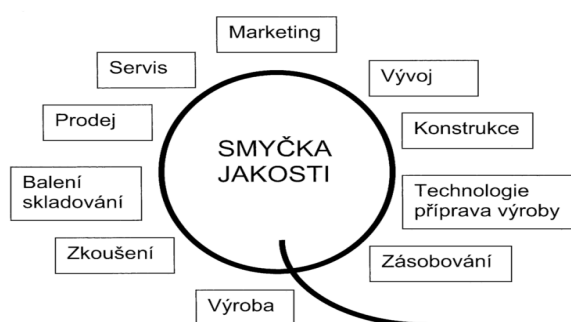
Dodavatel B: je také vyhovující. Kdyby nás navštívil jeho konkurent s lepší nabídkou (třeba levnější), tak my ho vyzkoušíme a jestli je oprava lepší, tak opustíme stávajícího dodavatele a začneme brát od lepšího.

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

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

System kvality je soubor všech kontrolních a preventivních opatření, jimiž se snažíme včas odhalit a předejít našim chybám, které působí nebo mohou způsobit problémy nám nebo našim zákazníkům. Každý účastník procesu může totiž udělat chybu, kterou může způsobit nespokojenost zákazníka. Nespokojený zákazník znamená ohrožení podnikání. Kontrola se vyplatí a ještě více se vyplatí prevence. Nejlevnější jsou chyby, ke kterým vůbec nedošlo.

Obr. 1 – Smyčka jakosti



Zdroj: [1]

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

## Historie vývoje pohledu na jakost

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

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

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

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

V sedmdesátých letech začaly vznikat první podnikové a odvětvové standardy definující požadavky na systém jakosti. Docházelo tak ke stále větší koordinaci všech činností a oblastí jako jsou: plánování, průzkum trhu, vývoj, výroba, distribuce, servis a další. Objevuje se pojem „celkové řízení jakosti“, jehož autorem je Američan A. V. Feigenbaum. Toto celkové řízení jakosti se začíná uplatňovat i v nevýrobních odvětvích. Rozpracování těchto přístupů vedlo k pokusům o totální management jakosti (TQM) [2], [17].

Snaha o dokumentaci systémů jakosti vyústila v roce 1987, kdy Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejnila sadu norem řady 9000. Funkčnost těchto systémů je ověřována certifikačním auditem. Konec dvacátého století je charakteristický rozvojem informačních technologií a globální konkurencí. Ta nutí organizace, chtějí-li uspět na trhu, začleňovat do svých systémů další oblasti, jako jsou oblast životního prostředí (environmentu, normy řady ISO 14000) nebo problematika bezpečnosti (normy řady OHSAS 18001) [2].

Zavedením a udržováním systému řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti ochrany zdraví při práci mluvíme o zavedení tzv. integrovaného managementu jakosti (ISM). Tato integrace je v současnosti nejčastější, ale ISM obecně neznamená zavedení pouze uvedených systémů [13].

Na konci dvacátého století péče o jakost není jednorázový proces, ale proces neustálého zlepšování výrobků, organizace, výrobních procesů a dalších článků v celém logistickém řetězci podniku [3], [5], [11], [12].

## **Principy jakosti**

Aby byl jakýkoliv systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví. Pod pojmem „princip“ budeme tedy chápat základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti. Můžeme konstatovat, že v současnosti je obecně respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací:

1. Zaměření se na zákazníka
2. Vůdcovství
3. Zapojení zaměstnanců
4. Učení se
5. Flexibilita
6. Procesní přístup
7. Systémový přístup k managementu
8. Neustálé zlepšování
9. Management na základě faktů
10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
11. Společenská odpovědnost [4], [14], [15], [18].

## **Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli**

Neexistuje organizace, která by nenakupovala hmotné vstupy, služby, informace apod. Spolehlivost dodavatelů je tak faktorem, který výrazně ovlivňuje reálnou výkonnost organizací. Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Dodavatel musí být partnerem, ne nepřitelem! K řadě procesů, které pomáhají vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli, patří:

- a) definování zvláštní politiky a strategie vztahů s dodavateli,
- b) výběr klíčových dodávek a s tím spojené definování strategicky významných dodavatelů,
- c) výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů,
- d) poskytování vhodných forem technické pomoci dodavatelů,
- e) systematická komunikace s dodavateli,
- f) účast na společných projektech zlepšování,
- g) využívání optimálních forem ověřování shody dodávek,
- h) průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů,
- i) motivace dodavatelů a vytváření podmínek k dlouhodobým vztahům.

## **Jakost v nakupování aneb od subdodavatelů ke spoludodavatelům**

Součástí naplňování jakékoliv moderní koncepce managementu jakosti jsou i procesy, které jsou přímo spojeny s nakupováním. Efektivní aplikací principu vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli je zvyšována kvalita vztahů mezi obchodními partnery, což je i garancí schopnosti dodávek plnit požadavky těch, kteří je nakupují. V současném managementu jakosti tedy už vůbec nejde o pouhou jakost dodávek, ale skutečně oboustranně prospěšné vztahy s dodavateli, jejichž úroveň zaručí i trvalou schopnost dodávek uspokojovat požadavky odběratelské organizace. Právě tento fakt znamená určitou revoluční změnu v rozsahu a kvalitě vztahů mezi odběratelem a dodavatelem, díky níž jsme schopni se na dodavatele dívat ne jako na nepřátele, ale jako na partnery v našem podnikání. V posledních zhruba patnácti letech je tak ve světě

zřetelný trend mnoha organizací povýšit tradiční vztahy s vlastními dodavateli na vztahy partnerství [4].

## **Pojem a význam partnerství s dodavateli**

Za partnerství s dodavateli považujeme takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu nejen oběma obchodním partnerům, ale rovněž i konečným zákazníkům. Význam partnerských vztahů s dodavateli podporují především následující okolnosti:

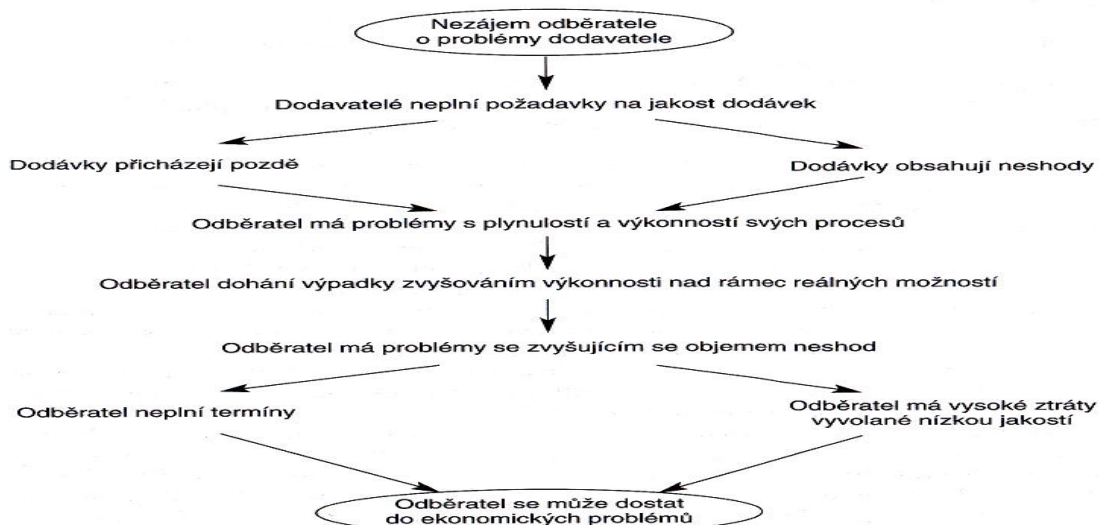
1. celém světě je velmi zřetelný trend zejména velkých organizací k soustředění na výhradně strategické oblasti podnikání. Ostatní realizační procesy jsou „vytlačovány“ do míst, která přinášejí nižší náklady, a tím i vyšší zisky.
2. Tento trend zároveň znamená, že trvale stoupá i podíl hodnoty dodávek na celkové hodnotě finálních produktů. V oblasti nákladů to znamená, že neustále roste i podíl materiálových nákladů na celkových nákladech organizací.
3. Nedostatečná jakost dodávek se může výrazným způsobem podílet na vytváření vnímání produktů odběratelů jejich zákazníky. Zkušenosti opakovaně potvrzují, že až 70 % všech stížností a reklamací spotřebitelů domácích spotřebičů je způsobeno vadami dílů a materiálu, které odběratelé nakupovali! Negativní vnímání a nespokojenost zákazníků se pak lavinovitě šíří do okolí prostřednictvím negativních referencí, jež mohou nakonec odběratelskou organizaci přivést do zásadních ekonomických problémů!
4. Velmi silný vliv na rozvoj vztahů dodavatelů a odběratelů může mít obecně známá logistická koncepce, označovaná jako JIT. Mnozí dokonce považují JIT a management jakosti za spojené nádoby, což má zřejmou logiku, uvědomíme-li si, že v některých ortodoxně rozvíjených systémech dodávek právě včas, klesá objem dodávek na několik málo kusů. Pak je jasné, že výskyt neshody v tak malém množství může vést u odběratele i k přerušení jeho procesů!
5. Je třeba si uvědomit, že pokud odběratelé a dodavatelé navážou být i krátkodobý obchodní vztah, stanou se na sobě do určité míry závislí. Odběratelé jsou závislí na včasnosti, jakosti i množství dodávek, na druhé straně dodavatelé nutně potřebují naprosto komplexní informace o požadavcích

odběratele a samozřejmě i dodržování termínů plateb. Tyto skutečnosti jsou ale naprostým minimem, protože v opravdu partnerských vztazích pak míru závislosti zvyšují i přístupy odběratelů k poskytování tzv. technické pomoci, aktivní účasti na společných projektech zlepšování, posuzování stavu vyzrálosti systémů managementu apod.

6. Mnoho zahraničních organizací staví svou vlastní pověst na tom, že spolupracují pouze s osvědčenými a excelentními dodavateli. Na chodbách správní budov odběratelských organizací je možné vidět plejádu kopií certifikátů, vyznamenání a jiných ocenění jejich dodavatelů, čímž dávají svým vlastním obchodním partnerům na vědomí, že svou vlastní spolehlivost garantují s podporou adekvátních vztahů s dodavateli.
7. U zahraničních dodavatelů je také evidentní snaha po „vtahování“ zákazníků – odběratelů už do procesu návrhu nových, resp. inovovaných produktů. Tato snaha musí být doprovázena velmi úzkou spoluprací, vzájemnou komunikací, důvěrou – tedy atributy, které jsou tak typické pro vzájemně prospěšné vztahy partnerství.
8. Mnohé zahraniční a už i některé české organizace se vydaly na cestu od pouhých certifikovaných systémů managementu k sofistikovaným modelům tzv. excellence. A prakticky všechny ve světě rozvíjené modely excellence stavějí i na rozvoji partnerských vztahů s dodavateli, které navíc nezanedbatelným způsobem ovlivňují i celkovou podnikovou kulturu – a jak známo, to je další ze slabých stránek valné části českých organizací [4].



Obr. 2 – Logický rámec důsledků nefungujících vztahů s dodavateli



Zdroj: [4]

## Programy partnerství s dodavateli jako součást managementu jakosti

V úvodu připomeňme, co od odběratelských organizací žádá v čl. 7.4 norma ČSN EN ISO 9001:

- aby řídily své procesy směrem k dodavatelům, své dodavatele hodnotily a vybíraly podle známých kritérií,
- aby sdělovaly svým dodavatelům své požadavky,
- aby realizovaly vhodné metody ověřování toho, zda dodávky plní požadavky,
- aby vedly o těchto aktivitách příslušné záznamy [5].

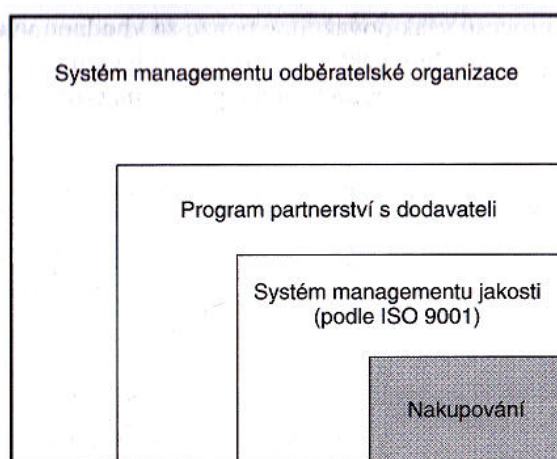
Norma ČSN ISO/TS 16949:2002 rozšiřuje tyto požadavky ještě povinností certifikace systému řízení jakosti dodavatelů odběratelské organizace min. dle ISO 9001 s postupným zaváděním ISO/TS 16949 [11].

Nic víc, ale ani nic méně. Ostatně se stále přesvědčujeme o tom, že i tyto minimální požadavky činí mnohým organizacím značné problémy, zejména s ohledem na používané přístupy a metody. O to teď ale nepůjde. Chtěli bychom však podtrhnout, že

v praxi jsou tyto požadavky často zabezpečovány jediným podnikovým útvarem a je jedno, zda se nazývá útvar nákupu, zásobování nebo nějak jinak.

Budování a rozvoj vztahů partnerství s dodavateli však vyžaduje trvalou angažovanost i mnohých jiných organizačních jednotek odběratelů, vrcholového vedení nevyjímaje. Proto se v této souvislosti hovoří o tzv. programech partnerství s dodavateli, které jsou považovány za nedílnou součást celkových systémů managementu odběratelských organizací, a můžeme je interpretovat i jako určitý subsystém řízení orientovaný právě na rozvoj vztahů s dodavateli. Základní vazba programu partnerství s dodavateli na systémy managementu jakosti, resp. na celkový systém managementu odběratele, je zřejmá z obrázku.

Obr. 3 – Program partnerství s dodavateli jako součást systému managementu odběratelské organizace



Zdroj: [4]

Mnoho z Vás si v této chvíli může klást zcela oprávněnou otázku: Proč bychom podobné programy měli podporovat a rozvíjet? Odpověď je jednoduchá: Základní strategický cíl tohoto programu spočívá ve vytvoření a neustálém zlepšování soustavy vztahů vzájemné důvěry mezi odběratelem a dodavatelem, která následně umožní dosáhnout stabilního a naprostého uspokojování potřeb a očekávání obou partnerských stran s co nejnižšími náklady. Od tohoto základního cíle lze avšak odvodit i některé dílčí cíle:

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

Tyto paušálně deklarované cíle jsou však pouze ukázkou a značným zevšeobecněným některých zahraničních zkušeností, protože každá organizace má pochopitelně právo si vytvořit soustavu svých vlastních strategických cílů.

Pokud se ztotožníme se začleněním programu partnerství s dodavateli do celkového systému managementu odběratelského organizace a uvědomíme si, že systém managementu je souborem na sebe navazujících procesů, je nutné i program partnerství s dodavateli vidět jako množinu vzájemně provázaných procesů a činností, které v základním přiblížení mohou zahrnovat:

1. tvorbu politiky a strategie vztahů s dodavateli,
2. definování požadavků na dodávky,
3. hodnocení a výběr dodavatelů,
4. společné plánování s dodavateli,
5. posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele,
6. ověřování shody dodávek,
7. průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů,
8. motivování dodavatelů,
9. neustálé zlepšování dodavatelů,
10. komunikaci s dodavateli,
11. administrativu procesů partnerství s dodavateli,
12. neustálé zlepšování a rozvoj programu partnerství s dodavateli.

Uvedených dvanáct procesů však považujeme pouze za vhodnou výchozí bázi a je samozřejmě reálné očekávat, že v některých případech budou obohaceny o další, zde nezmíněné aktivity [4].

Dosahování úspěchu v dnešním prostředí a setrvání v odběratelské-dodavatelských řetězcích, jejichž význam je v řadě odvětví klíčový a stále vzrůstává, je podmíněno mj. schopností firem rychle identifikovat mezery ve vlastní výkonnosti a návazně je odstranit. V této souvislosti je vhodné věnovat pozornost problematice firemního sebehodnocení, které by mělo být zaměřeno především na hledání kořenových příčin slabých stránek a přijetí příslušných opatření [20]. Jednou ze zásadních dílčích oblastí vhodných k analýze a provedení sebehodnocení je organizování či efektivita organizačního uspořádání podniku.

## **Organizování**

Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí managementu. Zpravidla bývá považováno za samostatnou, v tomto výkladu druhou sekvenční manažerskou funkci. Z hlediska své kvality se s ostatními funkcemi navzájem silně podmiňuje. Zájem manažerské teorie i praxe o tuto oblast vystihují slova Petera F. Druckera, že „organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu“.

### **Základní pojmy a logika procesu organizování**

Posláním organizování je účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití:

- výhod společenské dělby práce (především formou vhodné specializace a pak následného sdružování činností),
- koordinace (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí,
- přiměřeného vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech [6], [16].

Formou sdružování činností a lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů organizační jednotky, nebo její části. Zároveň mají vytvářet příznivé

podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků společné práce. Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnuje sice starší, ale dodnes platný názor amerického odborníka Ernesta Daleho, označovaný jako OSCAR. Jde o zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny. Jsou to:

- O – objectives (cíle), tj. nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů);
- S – specialization (specializace), tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek;
- C – coordination (koordinace), tj. nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svojí správnou návazností (kompletačí) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky a jejich části, služby);
- A – authority (pravomoc), tj. rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek;
- R – responsibility (zodpovědnost), tj. povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Při tvorbě a fungování organizačních struktur se uvažují i dalších doplňkové požadavky, které jsou závislé na specifičnosti situace. Jsou to obvykle:

- respektování „zásady jediného zodpovědného vedoucího“,
- přiměřená pružnost,
- hospodárnost fungování,
- inovační úroveň a možnost snadných rozvojových změn,
- přiměřená autonomnost a podnikavost,
- účelné řídicí rozpětí,
- vhodná míra centralizace (resp. decentralizace) pravomoci a zodpovědnosti pro určité činnosti (skupiny činností),

- snadná kontrolovatelnost,
- přiměřená stabilita vůči personálním změnám.

Každý z uvedených dílčích procesů vyjádřených zkratkou OSCAR, popř. doplňkovými požadavky, vyžaduje stanovení přiměřené míry jejich realizace [6].

Jak mohou manažeři poznat, který organizační systém je nejlepší pro jejich organizaci? I když na tuto otázku neexistuje jednoduchá odpověď, manažerům může pomoci při jejich rozhodování několik důležitých charakteristik jejich organizace. Jsou to prostředí, strategie, velikost, technologie a globální konkurence [9].

### **Poslání organizačních struktur**

Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí (sekvenčních i paralelních), a to včetně rámcového přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za jejich plnění [6], [19].

Jednoduchým praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata. Mohou být vypracována pro organizační jednotku jako celek, pro jejich jednotlivé části, popř. i procesy. Bývají rozpracována na různé úrovni podrobnosti, a to i pro stejná organizační seskupení (celkový přehled, podrobná schémata včetně jmen a dalších charakteristik spolupracovníků apod.).

Dnes se organizační struktury často definují a interpretují na základě systémových přístupů, a to jako množina prvků a vztahů mezi nimi. Pod pojem „prvky“ (resp. strukturální jednotky) lze podle rozlišovací úrovně (míry agregace) zahrnovat závody firmy, jejich úseky, odbory, oddělení či další útvary. Vztahy mezi těmito prvky jsou informační vazby. Pomáhají realizovat jak nezbytné informační propojení pro sladění plnění návazných procesů, tak i informační přenos rozhodovací pravomoci ve vztazích hierarchické nadřízenosti či podřízenosti, nebo informační výměnu ve vztazích rovnoprávné spolupráce. Hierarchické vztahy vedou vytváření víceúrovňových (víceúrovňových) organizačních struktur [6], [16].

Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci (dělbu práce) pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na druhé straně zajišťují také jejich integraci (harmonické celistvé řízení) k dosažení společných cílů diferencovaných organizačních jednotek. Dosavadní vysvětlení poslání organizačních struktur se týkalo jen formálních organizačních struktur. Obvykle je vedení organizační jednotky deklaruje pomocí organizačních řádů a názorně charakterizuje pomocí organizačních schémat. Souběžně s formálními organizačními strukturami existují v organizačních jednotkách i tzv. neformální organizační struktury. Vytvářejí se spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, např. osobních přátelství, rodinné přízněnosti, vztahů dlouhodobé spolupráce, etnických sympatií, hmotných zájmů, členství v zájmových organizacích apod. Silně ovlivňují spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci, tvůrčí účast ve vnitřní podnikatelské činnosti. Proto jim současný management věnuje značnou pozornost a zdaleka nepodceňuje jejich význam. Henry Mintzberg formální struktury výstižně přirovnává k vytyčeným lesním cestám a neformální struktury k stezkám, po nichž se skutečně chodí [6].

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřízením a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízenými. Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci. K nejdůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit;
- čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn;

- produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo podle služby, kterou je nutno zabezpečit;
- zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků; například v televizním studiu mohou být pracovníci seskupováni pro výrobu pořadů pro děti, mládež, dospělé a starší občany;
- místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu [7], [10].

Jedním z velice důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení [7], [16].

Pro vedoucí pracovníky je klíčovým problémem jimi vytvářených a využívaných organizačních struktur určit, co mají řešit, za co mají zodpovídat sami a co mají delegovat na své spolupracovníky. Podmínkou pro účelnou delegaci pravomoci a zodpovědnosti v organizačních strukturách jsou potřebné znalosti, schopnosti a možnosti úkoly nejen řešit, ale také úspěšně dokončit, a za přijatá opatření nést odpovědnost. Jde tedy o předurčenost či omezení delegace pravomoci a zodpovědnosti charakterem prováděných činností a jim odpovídajícími předpoklady v profesním a kvalifikačním profilu pracovníků, kteří mají vedoucí funkci zastávat.

Činnosti s větším podílem tvůrčí práce umožňují, ale i vyžadují větší míru autonomie rozhodování, a tím i větší míru decentralizovaného řízení. A opačně, u činností rutinního charakteru či vázaných tvrdou technologickou či jinou disciplínou je možná míra autonomie zpravidla menší.

Pravomoc autonomního rozhodování by s sebou vždy měla nést i břímě zodpovědnosti. Je nutné umět citlivě vyvážit hmotný i morální podíl nejen na úspěších, ale i na ztrátách. Pro filosofii moderního podnikání a managementu přitom platí, že spíše se toleruje



právo na rozumný počet omylů a proher, objektivně vyplývajících z rizika podnikatelské činnosti, než pasivita nicnedělání a tomu odpovídající čistý štít bez chyb, ale zároveň bez prospěchu pro organizační jednotku.

Kromě již zmíněné přiměřené autonomie jsou pro rozvoj a úspěch fungování organizačních struktur podstatné i motivační a kulturní prostředí [6], [16].

### **Klasifikační charakteristiky organizačních struktur**

Za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur se v současném managementu obvykle považují:

- a) Sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturálních jednotek. Jde o funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury.
- b) Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturálními jednotkami. Jde o liniové, štábní a kombinované struktury.

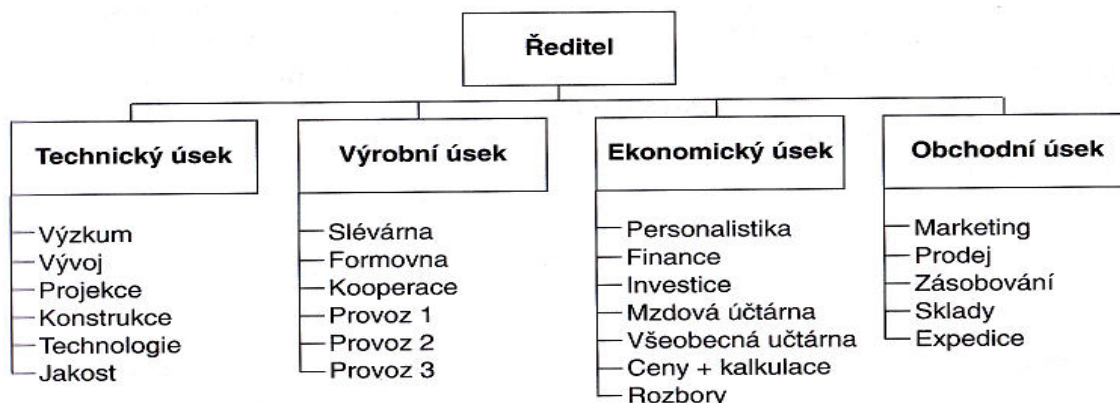
Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- c) Míra delegace pravomoci a zodpovědnost strukturálních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti vůči jednotkám návazným. Jde o centralizované nebo decentralizované struktury. Označení vyjadřuje, co je pro rozhodovací pravomoc převažující.
- d) Členitost, resp. počet podřízených strukturálních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturální jednotce. Někdy se toto hledisko označuje jako řídicí rozpětí. Jde o ploché a úzké („špičaté“) struktury, kde se opět uvažuje míra rozpětí.
- e) Časové trvání. Jde o struktury stabilní (dlouhodobě neměnné) a dočasné. K charakteristice organizačních struktur se obvykle používá souběžně více klasifikačních hledisek.

### **Funkcionální struktury**

Funkcionální struktury jsou založeny na specializaci dílčích strukturálních jednotek podle jejich poslání, resp. funkcí. Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti.

Obr. 4 – Funkcionální organizační struktura



Zdroj: [6]

Vnitřní organizační uspořádání jednotlivých funkcionálních útvarů může být založeno na různých hlediscích sdružování, např. na výrobním, teritoriálním, podle odběratelů. Proto je při organizačních rozbořech nezbytné vždy jednoznačně vymezit potřebnou rozlišovací úroveň zkoumání. Tato zásada platí pro charakteristiky každého organizačního uspořádání.

K výhodám funkcionálního uspořádání obvykle patří:

- efektivnost založená na společné práci i specializaci odborníků pro jednotlivé druhy činností,
- jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- koncentrace sil na dobraný rozvoj funkční oblasti a jeho jednotné řízení.

K nevýhodám funkcionálního uspořádání obvykle patří:

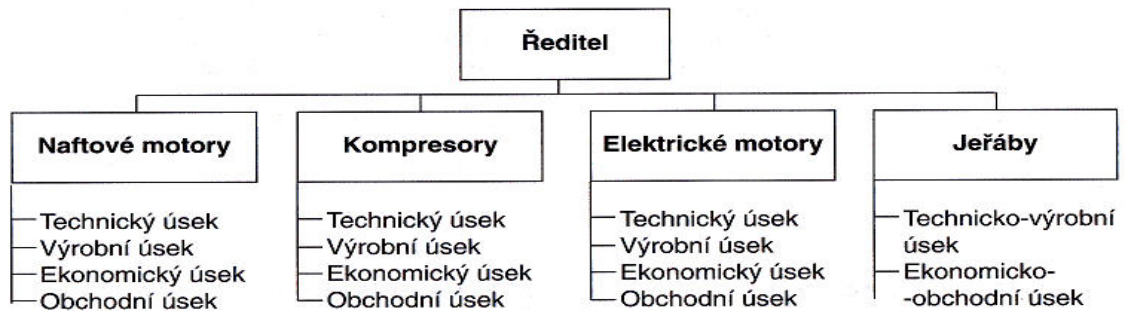
- sklon k úzkému a jednostrannému řešení komplexnějších problémů, zejména pak u strategických úloh,
- nezbytnost větší koordinace mezi různými funkčními oblastmi,
- větší pravděpodobnost konfliktů mezi štábními a liniovými útvary.

### **Výrobní struktury**

Výrobní struktury jsou založeny na výrobní specializaci. Vycházejí tedy z předmětného či oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se sdružují

stejně či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod. Jednou z typických výrobních struktur jsou dnes časté divizionální struktury.

Obr. 5 – Výrobní organizační struktura



Zdroj: [6]

K výhodám obvykle patří:

- ucelené řízení návazných dílčích procesů předvýrobních, výrobních a podvýrobních etap;
- cílenější rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti, a to ve vazbě na potřeby vnější podnikatelské aktivity;
- schopnost rychlejší a aktivnější podnikatelské reakce na změny tržních podmínek, popř. podnikatelské strategie.

K nevýhodám obvykle patří:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení, resp. konkurence mezi dílčími strukturálními jednotkami o zdroje i trhy;
- tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy;
- náročnost řídicích procesů u vrcholových liniových vedoucích.

### Ostatní účelové struktury

Podle specifických potřeb může jít především o sdružování podle:

- zákazníků;
- teritoriálního nebo geografického umístění;
- poskytovaných služeb;

- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení.

## **Liniové struktury**

Liniové struktury se obvykle charakterizují jako organizační jednotky, kde je uplatňována přímá rozhodovací (příkazovací) pravomoc. Zabezpečují „příkazové“ řízení „shora dolů“, tj. ve vertikální dimenzi. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturálních jednotek.

## **Štábní struktury**

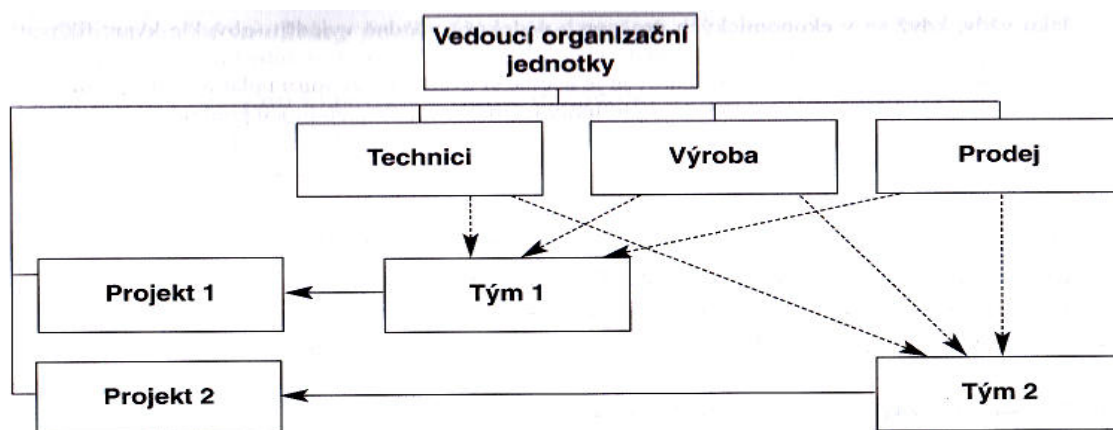
Štábní struktury plní především poradní funkce k zabezpečování kvantifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou oblast činnosti. Za využití a výsledky práce strukturálních jednotek, jež jejich znalosti využívají, zodpovědnost nenesou. Dnešní pragmatická manažerská literatura silně kritizuje tendence vytvářet pod pláštěm odbornosti nabubřelé byrokratické štábní útvary, které – na rozdíl od liniových – prakticky nepřispívají k podnikatelské prosperitě.

Liniově-štábní struktury v určité proporcii slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti (např. vedení a kontrola účetnictví). I když hodně záleží na konkrétním případě, obecně převažuje skepticismus k nejednotnosti vedení organizačních útvarů z více míst.

Cílově-programové struktury kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci. Opět jde obvykle o dvojí podřízenost. Rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace tzv. maticových struktur. Užívají se pro řešení tvůrčích úkolů či mimořádné situace. Často využívají tzv. neformální laterální vazby spolupráce členů týmů s dalšími pracovníky jiných útvarů,

obvykle s odborníky na stejné úrovni hierarchické organizační struktury. Vznikají tak různé varianty pružných síťových struktur s rozvinutou neformální spoluprací a volnou koordinací („koučování“ spolupracujících uzlů). Zvláštní význam u cílově-programových struktur se dnes připisuje míře autonomie pro samostatné rozhodování a také participačním systémům pro podílení se na úspěších i chybách práce týmů [6].

Obr. 6 – Maticová organizační struktura



Zdroj: [6]

## Nakupování/nákup

Nakupování považujeme za proces, ve kterém odběratelské organizace zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy. Nakupování může zahrnovat i činnosti dopravy, příjmu, skladování, řízení zásob, ověřování shody dodávek apod. Management partnerství s dodavateli je logicky mnohem více než pouhé nakupování! Problematika nakupování provází člověka už od okamžiku, kdy zjistil, že si není schopen ke svému životu obstarat vše potřebné sám, bez spojení s jinými jedinci. Nejprve jednoduchá směna zboží se postupem času proměnila v často složitý a náročný řetězec procesů, zabezpečovaných v moderních organizacích často i desítkami speciálně připravovaných zaměstnanců. Tento rozvoj se nutně promítal i do vývoje vzájemných vztahů mezi těmi, kteří různé produkty dodávali, a těmi, kteří je nakupovali. To, čemu se dnes poněkud neosobně říká „odběratelsko-dodavatelské vztahy“, však svou úrovní velmi zásadním způsobem ovlivňuje finální produkty vytvářené odběratelskými organizacemi a nakonec

i míru spokojenosti a loajality individuálních spotřebitelů, nacházejících se často na samém konci dodavatelského řetězce. V dnešní době prakticky neexistuje organizace, která by nenakupovala. Naopak: zejména ve velkých firmách je zcela zřetelný trend soustředit se pouze na strategické aktivity a např. výrobu dílčích komponentů svěřovat organizacím, od kterých je potom nakupují. Procesy nakupování se tak staly jedněmi z nejdůležitějších. V klasickém pojetí pak můžeme definovat základní funkci nákupu jako systematické zabezpečování surovin, materiálu, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání. Jedním z tíživých momentů minulosti je snaha a priority považovat dodavatele za jakéhosi nepřítele, někoho, kdo nemá jiný zájem než co nejrafinovaněji odběratele obelstít. Právě tuto formu nadřazenosti si mohli většinou monopolní dodavatelů u nás dopřávat do roku 1990. Podobné stereotypy mohou i dnes ovlivňovat postoje a rozhodování manažerů dodavatelských organizací, nicméně z dlouhodobého hlediska je tento přístup nemožný. O to obtížnější je pak prosazovat vztahy založené na vzájemné důvěře. Jednou z typických črt tradičně organizovaného nákupu je příklon k motivování dodavatelů tím, že jim odběratelé vštěpují, že vždy mají v záloze několik dalších vhodných dodavatelů. Je jasné, že někdy až promiskuitní chování odběratelů, navíc nepodložené žádnými seriózními analýzami příčin selhání dodavatelů, není přínosem pro nikoho – naopak: zřetelně se projevující trend hovoří o tom, že jednou z účinných forem motivování dodavatelů je nabídka dlouhodobých vztahů ze strany odběratelů. Tento trend je dnes naprosto zřetelný např. i v tak náročném odvětví, jakým je automobilový průmysl. Zatímco tradiční pojetí nákupu sleduje kvalitu dodávek, partnerství s dodavatelem preferuje kvalitu vzájemných vztahů. Protože kvalitní vztahy jsou považovány za výchozí předpoklad kvality dodávek [8].

## **3 Cíl a metodika**

### **Cíl**

Práce je zaměřena na organizační strukturu a stav systému řízení kvality ve vazbě na procesy nákupu s cílem odhalení rezerv a duplicit včetně sestavení návrhu opatření na zlepšení na základě provedené analýzy a poznatků z praxe s využitím metod světových firem. Pro tuto práci byl zvolen strojírenský podnik MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.

### **Etapy**

Práce je rozdělena do dvou etap: teoretické (literární) a praktické.

#### **První etapa**

Je zaměřena na získání informací k dané problematice studiem odborné literatury. Součástí této etapy je setřídění získaných poznatků, zamyšlení se nad významem organizování, resp. tvorby organizačních struktur, řízení kvality v podnikání a různými pohledy na tuto problematiku.

#### **Druhá etapa**

Tato etapa je dále rozdělena na dvě části. Část analytickou a část vyhodnocovací, resp. návrhovou. Analytická část je věnována charakteristice vybraného podniku a rozboru základních principů řízení kvality se zaměřením na procesy nákupu, odpovědnosti nákupu, organizační strukturu, hodnocení a rozvoj dodavatelů. V poslední, návrhové části je provedeno vyhodnocení rozboru s využitím poznatků získaných ze studia odborné literatury. V této části jsou obsažena doporučení pro zlepšení a zefektivnění činnosti nákupu a zvýšení úrovně dodavatelů.

## **Zdroj dat**

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

## **Použité metody**

- Analýza odpovědnosti, činnosti nákupu a organizační struktury
- Řízený rozhovor s klíčovými pracovníky/představiteli interních zákazníků na téma očekávání od nákupu
- Analýza výsledku hodnocení dodavatelů před a po změně způsobu hodnocení dodavatelů
- Srovnávací metoda (komparační)

### **Analýza odpovědností, činností nákupu a organizační struktury**

Analýza byla provedena formou studia interních řídicích dokumentů především organizační směrnice pro danou oblast, metodických pokynů a příkazů. Stejně tak byla analyzována organizační struktura celé společnosti s detailním pohledem na nákup.

### **Řízený rozhovor s interními zákazníky (žadateli)**

Rozhovor byl proveden s cílem získání neformální představy a očekávání jednotlivých oddělení včetně vrcholového managementu bez ohledu na to, co předepisují řídicí akty. Jednotlivá oddělení reprezentovali manažer pro výrobu, techniku, kvalitu (řízení kvality) a ředitel divize.



## **Analýza výsledků hodnocení dodavatelů před a po změně metodiky hodnocení**

Základním principem hodnocení dodavatelů vybrané společnosti je členění dodavatelů do tří základních skupin „A“, „B“ a „C“. Cílovým stavem je zařazením maximálního počtu dodavatelů ve skupině „A“ (vyhovující). S dodavateli skupiny „B“ (s výhradami) je průběžně pracováno a jsou požadována nápravná opatření pro zlepšení a dosažení úrovně skupiny „A“. Do skupiny C jsou zařazováni dodavatelé nevyhovující, se kterými je rovněž pracováno a jsou požadována nápravná opatření pro zlepšení. Pokud tento dodavatel nezavádí účinná opatření, je s ním ukončena spolupráce. Společnost na základě doporučení a v rámci trvalého zlepšování upravila v letech 2009 - 2010 metodiku a způsob provádění hodnocení dodavatelů. Předmětem této analýzy byla vlastní metodika prováděného hodnocení a výsledky (výstupy) z provedeného hodnocení dodavatelů v jednotlivých kategoriích.

### **Srovnávací metoda (komparační)**

Analýza výsledků hodnocení byla provedena formou porovnání výstupů hodnocení dodavatelů za rok 2007 a 2010 s následnou diskusí se zainteresovanými pracovníky. Těmi byli zvoleni přímo pracovníci nákupu, manažer pro výrobu a manažer pro kvalitu.

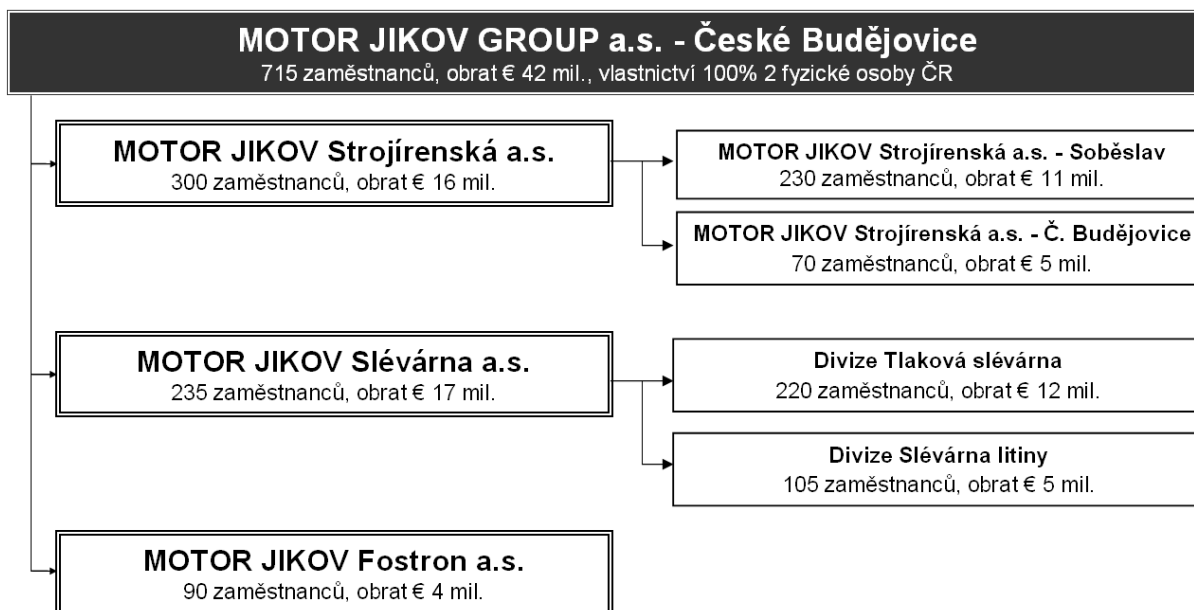
## 4 Charakteristika vybraného podniku

### - MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.

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

Společnost patří do skupiny MOTOR JIKOV Group a. s. (MJG), která představuje tři jihočeské strojírenské a slévárenské akciové společnosti. Skupina má 715 zaměstnanců a obrat 1,1 mld. Kč (2009).

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

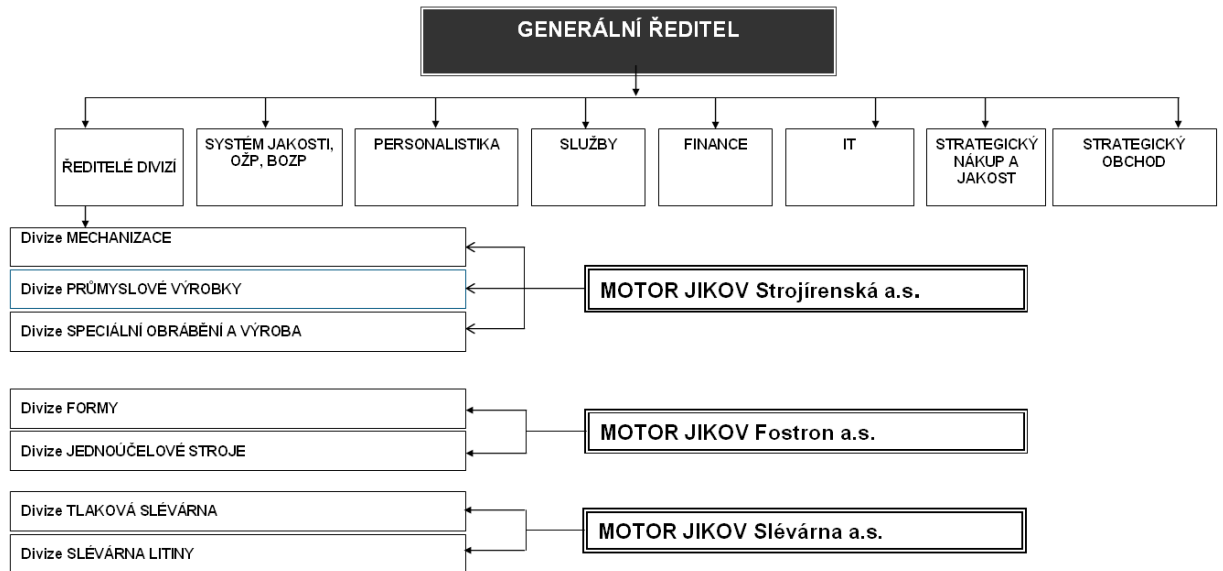


Zdroj: [21]

Mateřská společnost poskytuje svým dceřiným společnostem služby ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru. Centralizace poskytování těchto služeb umožňuje využít synergií a dosáhnout vyšší efektivity výroby a zlepšení ekonomických ukazatelů jednotlivých společností. Jedná se o liniově štábní organizační

strukturu, kde štábní útvary uplatňují své specializované znalosti odborníků pro danou funkční oblast. Na úrovni řízených společností se jedná o divizní (výrobní) organizační strukturu.

Schéma 2 – Organizační struktura podniků MOTOR JIKOV Group a. s.



Zdroj: [21]

Součástí strategie společnosti je vystupovat ve vztahu k zákazníkům jako homogenní podnik se širokou a ucelenou nabídkou výrobních možností „pod jednou střešou“. Skupina využitím zmíněných efektů dosahuje úspory nákladů a svoji strukturou je schopna nabídnout zákazníkovi výrobek s vysokou přidanou hodnotou, čímž získává konkurenční výhodu před ostatními podniky, které se zaměřují pouze na dílčí oblast výroby. Např. k poptávce obrábění a jednoduché montáže sestav bloku motoru je skupina schopna nabídnout i výrobu odlitku vč. zajištění licí formy pro jeho výrobu. Tento princip je samozřejmě uplatňován ve všech směrech.

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. je v současné době rozčleněna na tři divize: divizi „Průmyslové výrobky (DPV)“, divizi „Speciální obrábění a výroby (DSOV)“ a divizi „Mechanizace (DM)“.

### **Divize Průmyslové výroby (DPV)**

Tvoří tři základní výrobní (výrobní) segmenty. Jedním z nich je výroba komponentů pro motorová golfová vozidla a obdobná užitková vozidla pro amerického zákazníka Textron E-Z-GO. Druhým významným projektem je výroba nýtovacích nástrojů v širokém sortimentu od profi až k hobby provedení s obchodní značkou Textron Avdel. Převažující využití nýtovacího nářadí je v elektrotechnickém, automobilovém a leteckém průmyslu. Výrobky jsou určeny výhradně pro export (50 % odběratelů je ze zemí EU, 50 % z Ameriky, Asie a Austrálie). Třetím segmentem této divize je kooperace obrábění vlastních dodaných dílců od zákazníků. Z automobilového průmyslu je to například firma Cirex, z oblasti spotřebního průmyslu firma Elektrolux, kde se jedná o obrábění komponentů pro automatické pračky.

### **Divize Speciálního obrábění a výroby (DSOV)**

Rovněž výrobní zaměření této divize lze rozčlenit do tří základních výrobních (výrobní) segmentů, a to především na výrobu dílců pro automobilový průmysl, výrobu komponent hydraulických a filtračních systémů, a komponenty obráběcích, textilních, tiskařských a dřevoobráběcích strojů. Největšími odběrateli jsou firmy SCANIA, PALL Corporation, Sultex AG, Goss Systemes Graphiques, Babolat, Sterling Sihi GmbH, Robert Bosch GmbH, Bosch Rexroth AG, a další. V druhé řadě divize vyrábí a prodává výrobky vzduchových brzdových soustav pro nákladní automobily, jako jsou vzduchové kompresory, pružinové brzdové válce, sdružené regulátory tlaku vzduchu a kondenzační jímky, které jsou určeny především pro vozy Tatra, Avia, Karosa a traktory Zetor. Třetím velmi významným segmentem je výroba plnicích zařízení automobilů s pohonem na zemní plyn (CNG). Zařízení využívá domácího přívodu zemního plynu a je tak určena především pro živnostníky nebo soukromé majitele CNG vozů. Jedná se o produkt vlastního vývoje a jeho sériová výroba byla spuštěna v roce 2010. V Soběslavi a Českých Budějovicích byly v souvislosti s tímto projektem vybudovány dvě interní čerpací stanice na CNG a firma na tento pohon přechází u vysokozdvíhových vozíků a osobních automobilů v rámci celé skupiny.

## **Divize Mechanizace (DM)**

Tato divize je místně situována v Českých Budějovicích a její náplní je výroba a prodej dvoutaktních motorů JIKOV, malé zemědělské mechanizace, čistících strojů na podlahy, drobná kovovýroba a tepelné zpracování.

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

Společnost je certifikována podle normy EN ISO 9001:2008 a v některých oblastech ještě dále podle normy EN ISO TS 16949:2009.

Společnost se musela počínaje koncem roku 2008 do současnosti stejně jako všechny ostatní společnosti vypořádat s ekonomickou recesí. V rámci tohoto období přijala řadu opatření pro zajištění své existence a udržení pozice na trhu. Jedním z těchto opatření bylo sloučení, resp. přestěhování provozovny J. Hradec do provozovny Soběslav, kde má společnost zároveň své sídlo. Jedním z méně populárních opatření bylo k poklesu poptávky, výkonů a tržeb také adekvátní snížení počtu zaměstnanců, redukce mezd a zaměstnaneckých benefitů. V současné době má společnost přibližně 300 zaměstnanců a patří mezi největší a nejdůležitější firmy v regionu.

## **Historický přehled**

*1919* - založena původní společnost LADA, továrna na šicí stroje

*1995* - kapitálový vstup Motor Jikov do Lada

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

*1997* - vznik akciové společnosti Adaco a. s.

*1998* - certifikace ISO 9001

*1998* - převzata výroba kompresorů nákladních automobilů z firmy Bosch

*2000* - zahájena výroba pro automobilový průmysl, založena divize Auto

*2002* - zahájena výroba nýtovacích pistolí pro firmu Textron Fastening Systems

*2004* - vznik akciové společnosti MOTROJ JIKOV Strojírenská sloučením společností

UNI CZ a. s. Soběslav a ADACO a. s. Jindřichův Hradec.

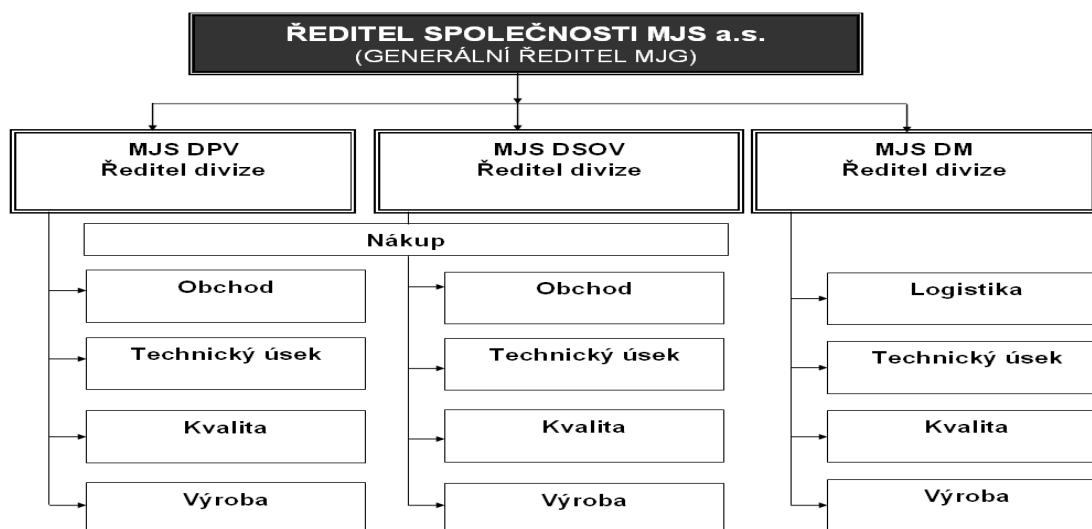
2006 - přiřčleněna část společnosti MOTOR JIKOV Group a. s. se zaměřením na malou zemědělskou mechanizaci a komponenty pro automobily

2008 - TS/ISO 16949:2002 certifikace

2010 - Certifikace EN ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009

## Organizační struktura společnosti

Schéma 3 – Organizační struktura společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.



Zdroj: [21]

Ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. se jedná o strukturu divizní (výrobní). Tato struktura je použita vzhledem k tomu, že podnik je rozsáhlý a působí ve více regionech, je charakteristický decentralizovaným řízením a vytvářením nižších, plně autonomních jednotek. Společnost provozovala do září roku 2009 svoji činnost ve čtyřech provozovnách: Nové Hrady, České Budějovice, Soběslav a Jindřichův Hradec. V rámci úsporných opatření došlo k 1.10.2009 ke sloučení provozovny Jindřichův Hradec a Soběslav.

## Základní informace o společnosti

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

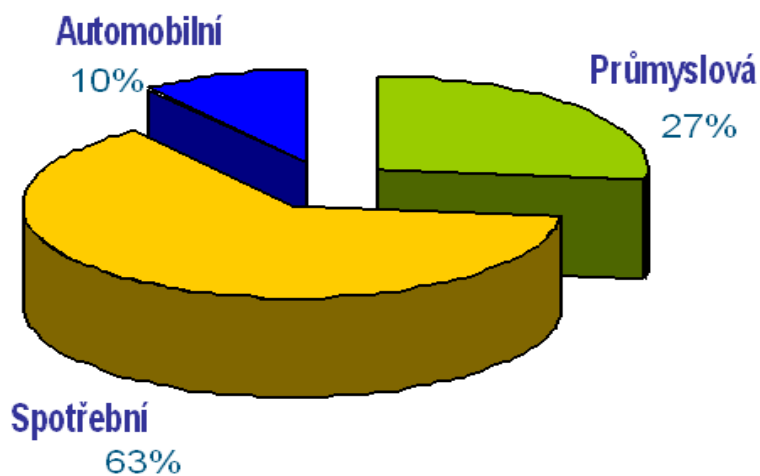
Schéma 4 – Obrat, počet zaměstnanců, objem investic

MJS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 Plán
Tržby (mil. CZK)	554,62	646,27	651,00	640,00	662,00	418,00	407,00
Pracovníci	551	554	502	498	480	300	300
Investice (mil. CZK)	43,10	45,40	40,70	21,00	9,30	8,70	6,40

Zdroj: [21]

### 2.) Segmentace tržeb

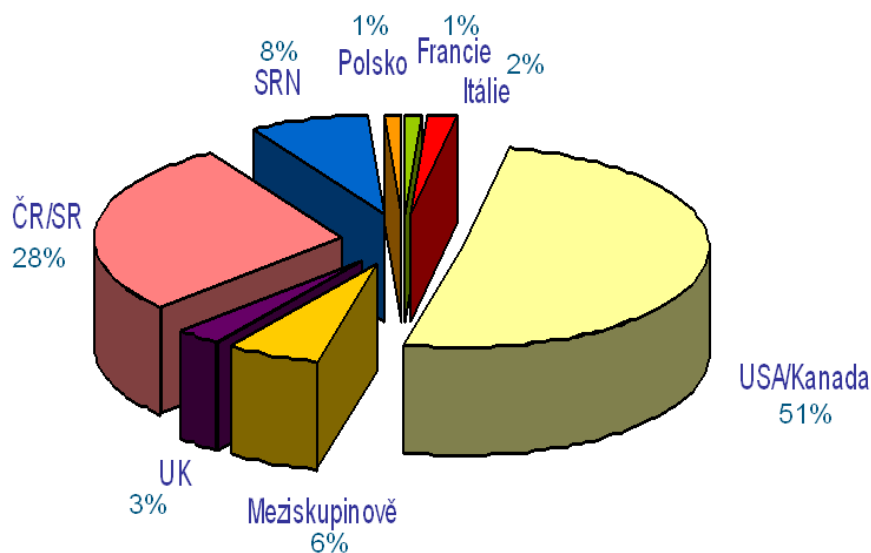
Graf 1 – Segmentace tržeb podle zaměření na průmysl



Zdroj: [21]

### 3.) Tržby dle teritorií

Graf 2 – Tržby dle teritorií



Zdroj: [21]

Z těchto grafů je patrný široký záběr společnosti a zaměření na více rozdílných trhů. Tímto širokým portfoliem zákazníků snižuje společnost podnikatelské riziko. Struktura zákazníků a orientace na různá průmyslová odvětví sehrály důležitou roli v dopadu ekonomické recese do výsledného poklesu výkonů a tržeb společnosti.

### Strategie - výhled pro rok 2011

Předvídat vývoj v roce 2011 a v dalších letech je velmi obtížné. Bude to náročná doba, plná strategických hrozeb a příležitostí, která však bude mít svá pozitiva v podobě pročištění většiny trhů.

Základní strategií společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. pro rok 2011 je získání nových obchodů, rozšíření spolupráce se stávajícími zákazníky, zvyšování přidané hodnoty a expanze na zahraniční trhy. Hlavním rizikem roku 2011 je nadále vliv recese, resp. otázka dalšího vývoje hospodářské situace a naplnění plánovaných výkonů a tržeb.



Nadále zůstávají v kurzu maximální úspory ve všech procesech a pružná reakce na změny, které přináší současná situace na trhu. Po dvou letech investičního útlumu plánuje společnost pro rok 2011 návrat k investicím v rozsahu až 80 mil. Kč (v rámci celé skupiny podniků MOTOR JIKOV Group a. s.).

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

### **Systém řízení kvality ve vybraném podniku**

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. má zaveden systém kvality podle evropských norem pro jednotlivé oblasti svých činností. Jedná se o normy řady EN ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009. Systém řízení společnosti je vymezen se zvláštním důrazem na řízení vzájemně propojených procesů. Stanovuje základní odpovědnosti a postupy, které mají vliv na systém řízení společnosti tak, aby byly optimálně stanoveny a aby takto stanové postupy byly pochopeny a dodržovány. Hlavním dokumentem popisující přístup k řízení kvality je vypracovaná tzv. „Příručka kvality“, která vysvětluje, jak v organizaci funguje systém managementu kvality. Především je zde popsáno, jak organizace naplňuje požadavky jednotlivých kapitol normy ISO 9001:2000.

Systém managementu řízení společnosti se skládá ze:

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

Současně jsou rozlišovány tyto typy procesů:

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

Za jednotlivé procesy odpovídají vedoucí pracovníci pověřeni řízením daného procesu.

Odpovědnost za proces znamená:

- Udržovat proces v souladu s požadavky:

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

Procesy jsou popsány pomocí následujících dokumentů:

- Příručka systému kvality, Politika kvality, cíle kvality;
- organizační směrnice, řády, metodické pokyny, příkazy ředitele;
- výkresová dokumentace výrobku, kusovníky, balící předpisy, pracovní postupy, návodky, havarijní plány, plány preventivní údržby, dohody o kvalitě, atd.;
- ceníky, plány, seznamy, protokoly, prezenční listiny, atd.

## **Nákup**

Jedním z hlavních procesů je nákup. Procesem nákupu se rozumí veškeré činnosti vykonávané v souvislosti se zajištěním dodávek materiálu a náhradních dílů, služeb a investic pro interní zákazníky (žadatele) od definování nákupní strategie, tj. zejména výběr vhodných dodavatelů a uzavírání dlouhodobých smluv, přes jednotlivé dílčí kroky realizace nákupních transakcí vč. příjmu materiálu a ověřování shody po hodnocení dodavatelů a nákupní controlling (příloha 1 – Průběh procesu nákupu).

### **Odpovědnost nákupu**

Odpovědnost nákupu vychází z organizační směrnice „Nákup“ a souvisejících metodických pokynů a příkazů managementu. Oddělení nákupu je zodpovědné za následující činnosti:

- Zpracování požadavku na nákup včetně jeho přezkoumání,

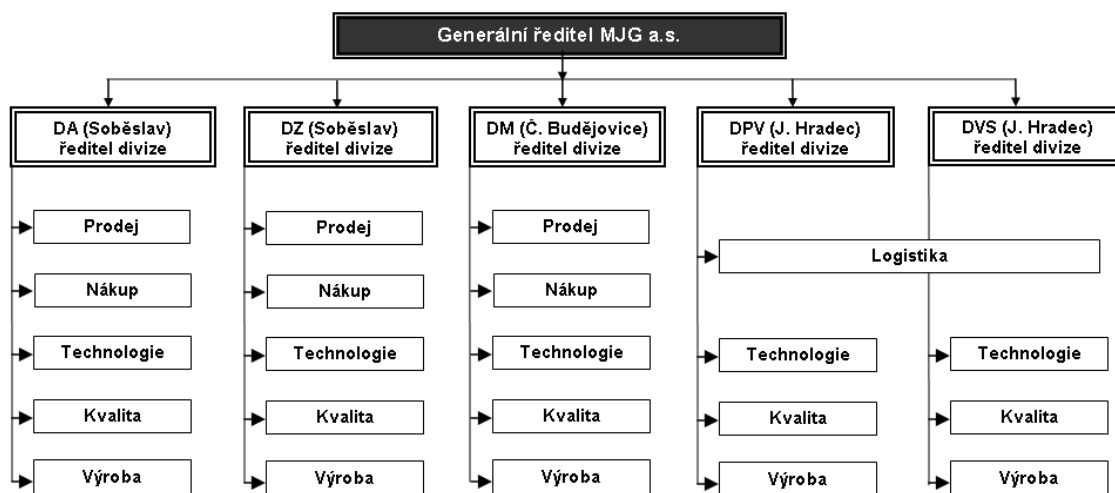
- výběr dodavatelů a poptávková řízení,
- objednávání materiálu (jednicový materiál, režijní materiál, náhradní díly, nářadí, nástroje, přípravky, služby, apod.),
- uzavírání dílčích kupních smluv (potvrzení objednávky od dodavatele, uzavření kupní smlouvy k objednavce),
- urgency dodávek u dodavatelů,
- příjem materiálu na sklad (fyzický i do IS),
- likvidace faktur,
- reklamační řízení,
- skladování materiálu a výdej do výroby,
- uzavírání rámcových smluv,
- hodnocení a rozvoj dodavatelů,
- vyhledávání nových dodavatelů a ověřování konkurenceschopnosti stávajících dodavatelů,
- obchodní a cenová jednání s dodavateli,
- řízení zásob,
- nákupní controlling.

Výše uvedené činnosti směřují k jednotnému cíli. V principu jde o zajištění požadavku (vstupu) v požadované kvalitě a množství, za správnou cenu, ve správný čas, ze správného (schváleného) zdroje a na správné místo. Tento princip byl ve shodě s definovaným očekáváním ředitele divize při řízeném rozhovoru, přičemž důraz byl kladen především na flexibilitu dodavatelů, jejich kvalitu a ceny. Očekávání ostatních zástupců bylo vždy specifické ve vazbě na danou oblast. Manažer pro kvalitu neřeší cenové podmínky a čas, jeho hlavním kritériem je striktní zajištění požadavků technické specifikace a schopnost dodavatele zavádět účinná opatření v případě zjištění nekvality. Důraz je kladen rovněž na dokladování činností prokazující zajištění a sledování kvality na straně dodavatele v jeho vlastních procesech. Manažer pro techniku zdůrazňuje především oporu při technických změnách, rychlost zpracování technických dotazů a poptávek.

## Začlenění oddělení nákupu v organizační struktuře společnosti

Oddělení nákupu bylo ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s., jak vyplývá z níže uvedené organizační struktury, podřízeno řediteli divize stejně jako úsek technologie, výroby, prodeje a kvality. V každém oddělení byl jmenován vedoucí/manažer s odpovědností za činnost svěřeného útvaru.

Schéma 5 – Organizační struktura společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. před sloučením provozoven J. Hradec a Soběslav

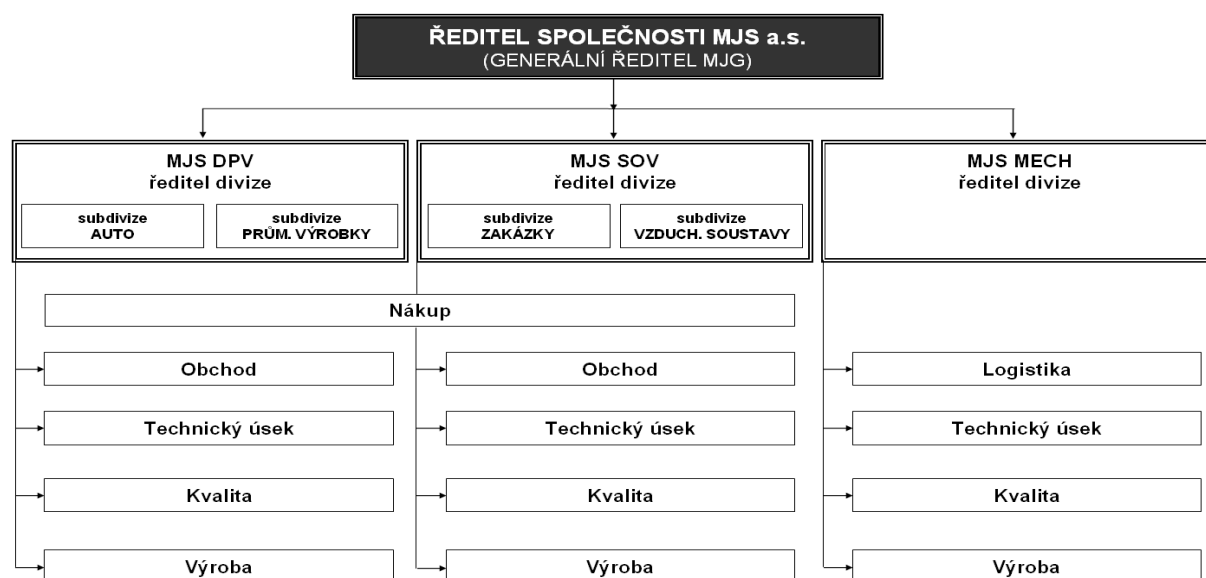


Zdroj: [21]

V roce 2009 došlo k zásadní změně v organizaci nákupu v souvislosti se sloučením provozovny J. Hradec, resp. jejímu přestěhování do provozovny Soběslav, místa sídla společnosti. Tento krok byl uskutečněn v rámci úsporných opatření a reakce na hrozbu hospodářské krize. V rámci této zásadní organizační změny došlo ke sloučení původních čtyř divizí: divize AUTO (DA), divize ZAKÁZKY (DZ), divize VZDUCHOVÉ SOUSTAVY (DVS) a divize PRŮMYSLOVÉ VÝROBKY (DPV) v nově vzniknuvší dvě divize PRŮMYSLOVÉ VÝROBKY (DPV) a SPECIÁLNÍ OBRÁBĚNÍ A VÝROBY (DSOV). Před sloučením provozoven měla každá jmenovaná divize vlastní nákupní oddělení, přičemž tyto týmy zajišťovaly činnosti spadající do jejich odpovědnosti nezávisle na odděleních nákupu ostatních divizí. V provozovně J. Hradec tato nákupní oddělení fungovala pod oddělením logistiky. V rámci sloučení

provozoven nedošlo ke sloučení čtyř nákupních oddělení ve dvě, jak tomu bylo na úrovni divizí. Management se rozhodl jít v této oblasti dál a sloučil nákupní oddělení v jeden nákupní tým a vytvořil centrální nákup pro lokalitu Soběslav. Organizačně byl nákup začleněn pod řízení ředitele divize SOV z toho důvodu, že tato divize již dříve zastřešovala i jiné činnosti, jako je například údržba a oprava strojů. Ostatní oddělení se organizačně sloučila pouze v rámci nově vzniklých divizí se zachováním původních odpovědností jednotlivých pracovníků.

Schéma 6 – Organizační struktura společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. po sloučení provozoven J. Hradec a Soběslav



Zdroj: autor

### Očekávání a důvody vedoucí k centralizaci nákupu

Primární myšlenkou bylo odstranění duplicitních činností, ke kterým v rámci oddělených nákupů docházelo, a vytvoření nákupního týmu dle nakupovaných komodit (materiálových skupin).

Základ této myšlenky položila skutečnost nákupu stejných druhů materiálu a také existence tzv. společných dodavatelů, kdy od jednoho dodavatele nakupovala nezávisle všechna čtyři nákupní oddělení najednou.

Sloučením nákupu sledovala společnost dále sjednocení nákupních procesů, procesů ve vstupních skladech, resp. toku materiálu do výroby, a vytvoření centrálního místa pro zajištění požadavků interních žadatelů (zákazníků).

Jak vyplývá z literárního přehledu, za smyslem tvorby organizačních struktur a vlastního organizování stojí vždy dosažení optimální dělby práce a její maximální produktivity v důsledku možnosti specializace jednotlivých pracovníků. Tato specializace měla být dosažena jak na úrovni procesní, tak i odborných znalostí. V procesní části bylo významnou změnou vyčlenění odpovědnosti za provádění příjmu materiálu do IS z oddělení nákupu pod jednu odpovědnou osobu skladu, která současně provádí i odepisování (výdej) tohoto materiálu do výroby pro všechny divize. V oblasti odborných znalostí šlo managementu především o vytvoření týmu odborníků, ve kterém každý nenakupuje „všechno“ jen pro konkrétní divizi, ale specializuje se na určitou komoditu bez ohledu na to, pro koho je určena. Odborná znalost nakupovaných výrobků a možnost získání větších znalostí trhu s danou komoditou, přehled o stávajících a potenciálních dodavatelích a jejich technologických možnostech přináší společnosti konkurenční výhodu. Například v poptávkovém řízení hraje často významnou roli čas. Pokud nebude nákup schopen včas zareagovat a bude ztrácet čas poptáváním nevhodných dodavatelů, může tak podnik připravit o novou obchodní příležitost. To samé platí, pokud pro daný výrobek zajistí nabídku nakupovaných vstupů sice včas, avšak ze zdroje s nevhodnou technologií, tudíž draze. Dobrá znalost situace na trhu významně přispívá k úspěchu v cenových jednáních s dodavateli.

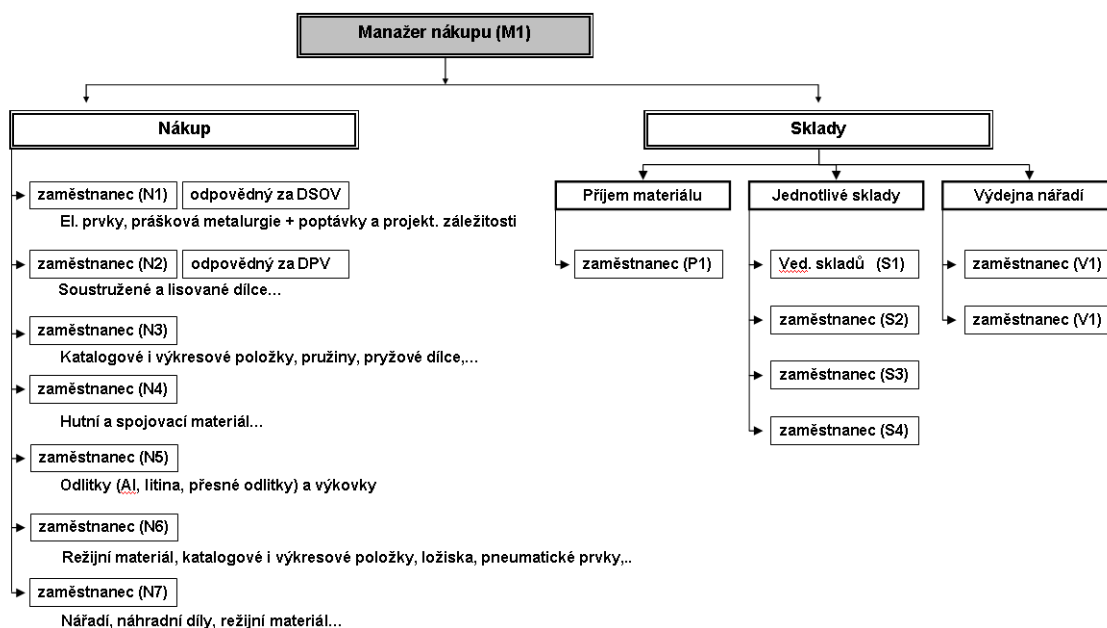
#### **Hlavní nakupované komodity:**

- odlitky (hliníkové, z šedé a tvárné litiny),
- výkovky,
- hutní materiál,
- soustružené a lisované dílce,
- spojovací materiál,
- elektronické a pneumatické prvky,
- ložiska, těsnění, pružiny, pryžové dílce dle výkresu nebo katalogu,

- nářadí, nástroje pro obrábění,
- náhradní díly ke strojům a zařízení,
- oleje a maziva, chemikálie,
- ochranné a pracovní pomůcky, kancelářské potřeby,
- režijní materiál (ostatní).

Odpovědnost nákupců byla postavena podle nakupovaných komodit, které jim byly přiřazeny na základě odborných a kvalifikačních schopností či předpokladů. Dalším kritériem byla i vzájemná příbuznost či jiná specifika jednotlivých komodit. Specifickou dvojici může vytvořit například hutní a spojovací materiál, k jejichž specifikaci se používají národní i mezinárodní standardy, a je tudíž zapotřebí základní znalosti a schopnosti orientace v těchto normách.

Schéma 7 – Organizační uspořádání nákupu a skladů vč. odpovědností jednotlivých nákupců



Zdroj: Autor

Z organizačního hlediska byla vytvořením komoditního nákupu zcela přetřhána příslušnost pracovníků k jednotlivým divizím. Přetřhání těchto vazeb bylo společně se ztrátou přímé identifikace nákupce s příslušnou divizí jednou z nevýhod představeného



uspořádání. Pro zajištění maximálního servisu oběma divizím bylo zapotřebí nastavení komunikačních kanálů a zastřešení plnění a kontroly jejich požadavků. Tento požadavek byl splněn přidělením odpovědnosti a příslušných pravomocí dvěma pracovníkům nad rámec jejich odpovědnosti za svěřené komodity – viz schéma 7.

Před sloučením provozoven v roce 2009 pracovalo v nákupu, vstupních skladech a výdejních náradí daných divizí celkem 17 pracovníků (11 pracovníků v nákupu, 4 ve vstupních skladech, 3 ve výdejních náradí). Jednalo se již o období s dopadem ekonomické recese, kdy společnost realizovala celkem 418 mil. tržeb, což je srovnatelné s rokem 2010. Ze schématu 7 vyplývá, že v rámci této organizační struktury došlo ke zvýšení produktivity práce, která se rovná rozdílu mezi původním (17 zaměstnanců) a současným zaměstnaneckým stavem, který nově čítá 15 pracovníků.

Za další sledovanou výhodu sloučeného nákupu byla považována unifikace nákupní strategie, jednotná tvorba plánu nákupu a plánu rozvoje dodavatelů. Základním úkolem nákupu, jak již bylo zmíněno dříve, je zajistit požadované vstupy v požadované kvalitě množství a termínu za optimálních cenových podmínek a při nízké vázanosti kapitálu. Nákupní strategie a plány se vytvářejí v následujících oblastech:

- a) spokojenost zákazníka,
- b) kvalita a rozvoj dodavatelů,
- c) skladové hospodářství a řízení zásob,
- d) portfolio dodavatelů,
- e) ceny a nákupní index,
- f) proces neustálého zlepšování.

V těchto oblastech lze nyní vytvářet jednotnou strategii vycházející z nejlepších výsledků jednotlivých divizí. Nejlepší dosažený výsledek u jedné divize je automaticky unifikován jako cíl pro divize ostatní, pochopitelně s ohledem na charakter výroby.

### **Synergické efekty vyplývající ze sloučení nákupu:**

- vyjednávací síla – kumulací nákupních objemů, kdy při jednání s dodavateli společnost vystupuje jako jeden celek. Společnost tak získává lepší pozici pro dosažení stanovených cílů (vyšší kvalita, nižší ceny) a pro prosazování zájmů podniku, než když si řešily jednotlivé nákupy otázky s dodavatelem izolovaně;
- snížení počtu dodavatelů – komoditní nákup je veden jednak strategií a přirozenou snahou příslušného pracovníka o zjednodušení práce ve smyslu snížení počtu dodavatelů a orientace na spolupráci pouze s těmi nejlepšími dodavateli. Redukce počtu dodavatelů vede opět k posílení pozice u stávajících dodavatelů a zvýšení potenciálu pro vzájemnou spolupráci;
- jednotné řešení vztahů s dodavateli;
- sdílení nehmotných zdrojů – informací, znalostí, zkušeností v nákupu;
- sjednocení dodacích podmínek dodavatelů;
- komunikace a jednání s dodavateli;
- doprava – zde leží rovněž významné úspory a optimalizace nákladů. Před sloučením nákupu nastávaly případy, kdy se k jednomu dodavateli v rámci dvou dnů (někdy i jednoho dne) organizovala přeprava dvou divizí nezávisle na sobě.

### **Mezi hlavní uskutečněné změny patří:**

- a) kumulace materiálové skupiny k jednomu nákupci,
- b) sloučení skladů z pohledu skladování stejných komodit,
- c) kumulace činností příjmu materiálu do IS, řešení reklamací, likvidace faktur na konkrétní odpovědnou osobu / osoby,
- d) vytvoření jednoho centrálního místa pro objednávání režijního materiálu a služeb pro celou společnost MJS Soběslav.

Takto vyhraněné a definované odpovědnosti přispěly k průhlednosti, jednodušší zpětné dohledatelnosti, vzniku prostoru pro systémovou práci v nákupu zaměřenou na dlouhodobé partnerství s dodavatelem, rozvoj spolupráce, zlepšování kvality, snižování nákladů a naplňování nákupní strategie podniku.

## **Hodnocení dodavatelů**

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. používá v současné době následující metodiku pro hodnocení dodavatelů, která je podrobně popsána v organizační směrnici vycházející z dříve představené Příručky kvality. Metodika byla upravena na základě doporučení sestavených v rámci programu zlepšování. Hodnocení se provádí pověřenými pracovníky nákupu u dodavatelů dodávajících materiál s vlivem na kvalitu. Za tento materiál je považován takový, který je využíván ve výrobním procesu a je uveden v kusovníku výrobku.

## **Evidence dodavatelů**

### **Kartotéka dodavatelů**

Kartotéka dodavatelů materiálu s vlivem na kvalitu i pro režijní materiál je vedena v informačním systému (příloha 2 – Karta dodavatele IS) na rozdíl od předchozího stavu, kdy byla vedena ručně formou „Karet dodavatele I“ (příloha 3 – Karta dodavatele I) „v papírové formě“. V informačním systému (IS) jsou vedeni veškerí dodavatelé, jak stávající, tak alternativní.

### **Seznam schválených dodavatelů**

„Seznam schválených dodavatelů“ se vytváří z databáze, resp. informačního systému. V seznamu jsou zahrnuti stávající a alternativní dodavatelé, které může pracovník nákupu využít při hledání dodavatele pro daný či nový materiál. Do seznamu je dodavatel zařazen po schválení vzorků a doložení podkladů o vyhovujícím stavu systému řízení kvality dle „Dohody o kvalitě“ (např. certifikát). „Seznam schválených dodavatelů“ obsahuje tyto údaje:

- číslo dodavatele,
- přesný název dodavatele,
- adresu,
- kontaktní osobu,
- tel., fax., případně e-mailové spojení,
- stav (A nebo S), tzn. zda se jedná o dodavatele „alternativního“ či „stávajícího“,

- výsledky periodického hodnocení (pokud byl již dodavatel hodnocen),
- datum posledního periodického hodnocení.

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

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

Oddělení nákupu odpovídá za vedení a udržování „Seznamu schválených dodavatelů“ a jejich kartotéky v aktuálním stavu pro své dodavatele. Seznam schválených dodavatelů každé divize je přístupný ostatním oddělením v elektronické podobě na sdílených veřejných složkách. Karty dodavatelů nejsou již uloženy na pracovištích příslušných oddělení nákupu, kde byly dříve přístupné na vyžádání, ale jsou permanentně dostupné všem zájemcům s přístupem do informačního systému. Tyto informace mohou využít uživatelé při výběru dodavatele či v poptávkovém řízení.

### **Periodické hodnocení dodavatele**

Periodické hodnocení provádí pracovník nákupu nově s využitím informačního systému, ve kterém jsou potřebná data k posouzení došlých dodávek a dále podle následujících kritérií:

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

Posouzení QM je prováděno jednou z následujících možností:

- prověrkou u dodavatele formou auditu;





Za nesplněný termín se nepovažuje takové nedodržení termínu, které bylo způsobeno ze strany společnosti MJS. V tomto případě musí odpovědný nákupce upravit v IS v objednávce termín dodání, aby nedošlo k nesprávnému porovnání požadovaného termínu a data dodacího listu, tj. příjmu materiálu. Systém automaticky vyhodnocuje i nekompletní dodávku. To znamená, že za termínově nesplněnou dodávku se považuje i taková, která nebyla vykryta v požadovaném množství.

### **Hodnocení spolupráce (QC)**

Hodnocení prováděl pracovník nákupu na základě získaných zkušeností při práci s dodavatelem podle následujících kritérií:

- |             |   |
|-------------|---|
| dodavatel A | Dodavatel vychází ochotně vstříc, nabízí nové prvky ke spolupráci, aktivně se zapojuje do řešení problémů, sám předkládá nápravná opatření, snaží se neustále zlepšovat, přesně plní „Dohodu o kvalitě“, atd.                           |
| dodavatel B | Dodavatel si plní svoje povinnosti tak, jak má, ale bez vyžádání neudělá nic navíc, svůj systém udržuje na stejné úrovni a nesnaží se ho zlepšit, „Dohodu o kvalitě“ plní s občasnými nedostatky, neochotně reaguje na připomínky, atd. |
| dodavatel C | S dodavatelem jsou problémy, pozdě reaguje na vzniklý problém, nápravná opatření provádí formálně, odmítá zlepšovat svůj systém, neplní dostatečně „Dohodu o kvalitě“, atd.   |

Podle těchto kritérií je hodnocena úroveň spolupráce pouze u dodavatelů s nižším objemem spolupráce. Hranice byla stanovena podle finančního objemu nákupu do 1 mil. Kč. Pro dodavatele s objemem nákupu nad tuto hranici byl sestaven speciální hodnotící dotazník, který je přiložen v příloze (Příloha 4 – Dotazník hodnocení "Spolupráce (QC)" s dodavatelem). Dotazník je podstatně detailnější než výše definovaná kritéria, obsahuje navíc prvek nákladovosti, dostupnosti dodavatele, jeho komunikaci, flexibilitu apod. Jeho obsahem je soubor přesných otázek se zohledněním

vážnosti a míry vlivu jednotlivých otázek na celkový výsledek hodnocení, který pomocí přesné hodnoty lépe klasifikuje úroveň spolupráce.

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

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

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

Rovněž v oblasti celkového hodnocení došlo k úpravám. Těžiště hodnocení bylo přisouzeno především hodnocením plnění dodávek, tedy kvalitativní úrovni a plnění termínů dodávek. Proti původnímu klíči musí být dodavatel například s celkovým hodnocením „A“, hodnocen „A“ rovněž v oblasti kvality dodávek a v plnění termínů. Pokud je dodavatelem pro projekt automobilového průmyslu, musí být dále hodnocen „A“ i v oblasti managementu kvality, tedy musí být certifikován minimálně dle ISO 9001. V původní metodice pro celkové „A“ stačilo, aby dodavatel byl hodnocen dvěma „A“ bez ohledu na to, v jakých oblastech jich dosáhl. V obou variantách nesměl být dodavatel v žádné oblasti hodnocen C. Tento požadavek zůstal nezměněn.

Níže je uveden základní klíč celkového hodnocení, jehož algoritmus je opět nastaven v informačním systému a výsledek je jím automaticky generován.

dodavatel A (vyhovující)	Žádné z kritérií nesmí být hodnoceno „C“ a zároveň hodnocení kritéria „Kvalita dodávek“ a „Dodržování termínů dodávek“ musí být hodnoceno jako „A“.
dodavatel B (s výhradami)	Žádné z kritérií nesmí být hodnoceno „C“ s výjimkou „Hodnocení systému kvality“ * <sup>1</sup> a dodavatel nesplňuje kritéria pro hodnocení „A“.
dodavatel C (nevyhovující)	Jedno z kritérií je hodnoceno jako „C“ s výjimkou „Hodnocení systému kvality“ * <sup>1</sup> .



\*<sup>1</sup> V případě dodavatele dodávajícího materiál pro výrobky podléhající systému kvality dle ISO/TS 16949 s hodnocením C v oblasti systému řízení kvality je celkové hodnocení dodavatele C s tím, že dodavatel nesmí dodávat materiál pro tyto výroby, pokud není akceptovatelným dodavatelem odběratele.

Převedením hodnocení dodavatelů pod informační systém byl získán efektivní nástroj pro měření, hodnocení a zvyšování výkonnosti dodavatelů bez ohledu na jejich počet či počet nákupních transakcí. Z tohoto důvodu byl přijat návrh v četnosti provádění tohoto hodnocení jednou za uplynulé čtvrtletí pro hodnocení kvality dodávek a dodržování termínů. Společnost tak získala pravidelný report s vývojem úrovně dodávek svých dodavatelů a může tak včas zaznamenat a dříve reagovat na zhoršující se trend v plnění dodávek od dodavatelů. Toto hodnocení lze také využít pro přípravu na jednání s dodavatelem v průběhu roku. Nadále zůstává provádění hodnocení za celý kalendářní rok, které se provádí vždy po jeho skončení v prvních dvou měsících nového ročního období. Při tomto celkovém hodnocení je hodnocen i stav řízení kvality dodavatele a provedeno „subjektivní“ hodnocení spolupráce s dodavatelem.

Automatizací hodnocení dodavatelů, čili využití informačního systému k jeho provádění, odpadla nákupnímu oddělení obrovská práce spočívající ve sběru a třídění potřebných dat, ručního dosazování do vzorečků a jejich výpočtu s následným zaznamenáváním do karet dodavatele. Ušetřenou práci pracovníků nákupu je možné věnovat právě projednání výsledků s dodavateli a hledání nápravných opatření.

Zásadním přínosem je především eliminace negativního vlivu lidského faktoru jak ve smyslu přirozené chybovosti při zpracování dat či vlastních výpočtech, tak ve smyslu přirozené snahy nákupce o zkreslení výsledku hodnocení, které vytváří v určitém směru obraz o výkonnosti nákupu. Snaha dodavatele zařadit do kategorie „A“ je vedena cílem ulehčení si práce při dalším zpracování výstupů z hodnocení.

## **Výstupy hodnocení dodavatele**

Výsledky ročního hodnocení dodavatele (TVR) předává pracovník oddělení nákupu dodavateli formou oznamovacího dopisu nebo v rámci osobního jednání s dodavatelem, ze kterého je proveden zápis. Výsledky hodnocení jsou předávány proti původní metodice všem dodavatelům. Dříve společnost o hodnocení informovala pouze dodavatele hodnocené „B“ a „C“. V případě jiného celkového hodnocení než „A“ vyžádá pracovník nákupu od dodavatele nápravná opatření vedoucí ke zlepšení hodnocení, resp. dosažení skupiny „A“ – schopen. V případě hodnocení dodavatele „A“ s dosaženou nižší procentuální hodnotou než 100 % v dílčích kritériích „Kvality dodávek“, „Dodržování termínu“ a „Spolupráce“ projedná pracovník nákupu s dodavatelem zjištěné nedostatky při prvním osobním jednání po provedení hodnocení. Výsledek čtvrtletního hodnocení se dodavateli oznamuje pouze v případě zhoršení hodnocení dodávek.

V případě, že je dodavatel hodnocen celkově jako „C“ – neschopen, je o tom písemně informován a jsou s dodavatelem bezprostředně zahájena intenzivní osobní jednání, při kterých je pracovníkem nákupu stanovena doba, do které musí dojít ke zlepšení min. na úroveň B. Pro odstranění nedostatků a zlepšení stavu je dodavatelem vypracován harmonogram (pokud není stanoveno jinak).

Po uplynutí stanoveného období provede pracovník nákupu mimořádné hodnocení tohoto dodavatele. Na základě výsledků tohoto hodnocení mohou nastat tyto situace:

- a) celkové hodnocení dodavatele je ohodnoceno stupněm B – je možné dále pokračovat ve spolupráci s dodavatelem;
- b) celkové hodnocení dodavatele se zlepšilo v některém z hodnocených kritérií, ale nadále zůstává ohodnocen C – je možné prodloužit období pro zlepšení hodnocení, po kterém je nutné opakovat hodnocení;
- c) nedošlo-li k výraznému zlepšení hodnocení dodavatele ani po realizaci nápravných opatření, musí pracovník nákupu provést změnu dodavatele s tím, že začne odebírat od náhradního dodavatele (pokud existuje). V takovém případě je dodavatel zařazen do seznamu nezpůsobilých dodavatelů. V případě neexistujícího náhradního dodavatele vyvolá pracovník nákupu jednání

s technickým oddělením a oddělením kvality pro sestavení opatření umožňující pokračování v dodávkách (změna výkresové dokumentace, změna požadavků na kvalitu apod.).

Pokud se jedná o zákazníkem určeného dodavatele, předává nákup zároveň výsledky hodnocení těchto dodavatelů oddělení prodeje, aby informoval zákazníka, který tohoto dodavatele určil. Oddělení prodeje řeší další postup se zákazníkem.

Hodnocení dodavatelů bylo ve společnosti dále rozšířeno o zprávu k výsledku hodnocení dodavatelů, seznam schválených a nezpůsobilých dodavatelů.

### **Zpráva o výsledku hodnocení dodavatelů**

Po provedení hodnocení dodavatelů (jednou za rok) zpracuje vedoucí/manažer nákupu zprávu o výsledku provedeného hodnocení dodavatelů.

Zpráva obsahuje:

- a) přehled hodnocených dodavatelů (název a ID) s celkovým výsledkem hodnocení vč. výsledků hodnocení jednotlivých oblastí;
- b) komentář k výsledkům a postupu práce s dodavateli s hodnocením „B“ a „C“;
- c) stanovení cílů a úkolů pro nadcházející rok;
- d) návrh na zařazení vybraných dodavatelů na seznam schválených (doporučených) a nezpůsobilých dodavatelů.

Schválená zpráva od ředitele pro strategický nákup se předává jako podklad pro roční hodnotící zprávu zmocněnci pro řízení kvality a je současně umístěna ve veřejných složkách společnosti.

### **Seznam schválených (doporučených) dodavatelů**

Je seznamem dodavatelů, kteří opakovaně dosahují celkového kladného hodnocení. Dodavatelé vedení na tomto seznamu jsou přednostně před ostatními dodavateli zahrnováni do poptávkových a výběrových řízení skupiny podniků MJG pro rozvoj další spolupráce.

### **Seznam nezpůsobilých dodavatelů**

Dodavatelé, se kterými není dále zájem o rozvoj spolupráce a dodavatelé vyřazení z dodavatelského řetězce z důvodu dlouhodobého neprokázání způsobilosti (C-dodavatel), se zařazují do Seznamu nezpůsobilých dodavatelů. Na tento seznam se zařazují i dodavatelé, na které je vyhlášené embargo (politika), konkurenční nepřátelství (obchodní strategie), dodavatelé, kteří neakceptovali příručku dodavatele (Dohodu o kvalitě apod.). Dodavatelé vedení na tomto seznamu jsou dlouhodobě vyloučeni z účasti v poptávkových a výběrových řízení skupiny podniků MJG. Dodavatele je možné vyřadit z listiny nezpůsobilých dodavatelů pouze v případě prokázání jeho způsobilosti.

K prokázání způsobilosti je nezbytné splnění následujících bodů:

- intenzivní zájem dodavatele o spolupráci v dodávkách materiálu – uskutečnění osobního jednání;
- aktualizace a předložení nápravných opatření k nedostatkům zjištěným při předchozí spolupráci;
- odstranění důvodů, pro které byl umístěn na seznam;
- předložení referencí o bezvadném plnění dodávek („A dodavatel“) od významného zákazníka;
- úspěšné zvládnutí procesního auditu provedeného MJG či určenou společností (hodnocení „A“) a předložení bezvadných vzorků.

### **Výsledky hodnocení dodavatelů (porovnání)**

Níže je uveden přehled výsledků hodnocení dodavatelů materiálu s vlivem na kvalitu před změnou metodiky hodnocení. Jedná se o hodnocení dodavatelů za období roku 1.1.2007 – 31.12.2007.

Tabulka 1 – Přehled výsledků hodnocení dodavatelů za období roku 2007

Dodavatel divize	Počet hodnocení dodavatelů	Počet společných dodavatelů	Počet pracovníků nákupu	Výsledek hodnocení dodavatelů v %					
				Kat.	TVR	QM	QS	DD	QC
Auto (DA)	59	30	3	A	90	95	92	75	76
				B	5	5	7	22	22
				C	5	0	2	3	2
Zakázky (DZ)	106	35	5	A	94	100	97	94	94
				B	5	0	2	6	1
				C	1	0	1	0	5
Průmyslové výroby (DPV) Vzduchové soustavy (DVS)	223	75	5	A	91	96	87	70	90
				B	8	0	10	25	8
				C	1	4	3	5	2
Celkem provozovna Soběslav a J. Hradec	388	140	13	A	92	97	92	80	87
				B	6	2	6	18	10
				C	2	1	2	3	3

Zdroj: [21]

Z uvedeného přehledu vyplývá, že za rok 2007 bylo v rámci provozovny Soběslav a Jindřichův Hradec hodnoceno celkem 388 dodavatelů materiálu s vlivem na kvalitu. Zhruba u jedné čtvrtiny těchto dodavatelů bylo dle průzkumu prováděno hodnocení dodavatelů v jednotlivých kritériích pouze pocitově, bez matematických výpočtů. Jedná se především o dodavatele méně významné s nízkou frekvencí dodávek. Důvodem byla časová náročnost a kapacitní možnosti příslušných pracovníků nákupu. Samotné provedení hodnocení jednotlivých dodavatelů, myšleno od klasifikace dat, přes provedení výpočtů a hodnocení dílčích kritérií, po výsledné hodnocení a zapsání výsledků do karty dodavatele, se liší podle četnosti dodávek a významnosti každého dodavatele ve smyslu počtu dodávaných položek a celkového objemu spolupráce. Každá divize strávila nad hodnocením dodavatelů minimálně čtyři plné pracovní dny bez rozeslání výsledků hodnocení dodavatelům. Následný rozvoj dodavatele ve smyslu projednání a vyžádání výsledků celkového hodnocení hůře než „A“ zde rovněž zahrnuto není. Velice překvapivým faktem je, že v rámci těchto dvou provozoven je 140 společných dodavatelů. Těmito dodavateli jsou myšleni dodavatelé, kteří dodávají min. do dvou divizí společnosti.

V rámci provádění hodnocení dodavatelů přes všechny divize společnosti docházelo k několika nežádoucím jevům. Společní dodavatelé byli hodnoceni v rámci společnosti duplicitně, kdy hodnocení bylo prováděno nezávisle na hodnocení sesterské divize či divizí, a dodavatel tak mohl obdržet z jeho pohledu od jedné společnosti různě odlišná hodnocení své spolupráce. Dalším negativem bylo duplicitní vedení a udržování kartotéky a Seznamu schválených dodavatelů především z pohledu společných dodavatelů. Jak je patrné s přehledu, výsledná úroveň dodavatelů je poměrně vysoká. Do kategorie „A-dodavatel“ bylo zařazeno 92 % dodavatelů. Kategorii „B-dodavatel“ obsadilo pouze 6 % dodavatelů, kategorii „C-dodavatel“ 2 %. Podle provedeného průzkumu a řízeného rozhovoru s interními zákazníky (především výroba) zdaleka neodpovídala dosažená úroveň dodavatelů skutečnosti; dotazovaní by do skupiny „A-dodavatel“ zařadili pouze zlomek takto ohodnocených dodavatelů. Převážná část dodavatelů by byla zařazena v kategorii B, stejně tak by byla podle interních zákazníků (žadatelů) rozšířena i kategorie nevhodných dodavatelů (C).

Cílem změny metodiky hodnocení dodavatelů bylo snížení pracnosti hodnocení dodavatelů a získání objektivních výstupů pro další práci a rozvoj dodavatelů. Změna metodiky vč. vydání nové směrnice k hodnocení dodavatelů byla provedena v listopadu 2010. Hodnocení dodavatelů za období 1.1.2010 – 31.12.2010 bylo již tedy možné, ba přímo nutné provést podle nové metodiky a zmíněné směrnice. Níže je uveden přehled výsledků provedeného hodnocení. Hodnocení bylo provedeno v rámci již dříve představeného sloučeného nákupu, v jehož důsledku byla eliminována existence tzv. společných dodavatelů. Z tohoto důvodu má tabulka jinou strukturu. Není zde zapotřebí uvádět divize a počet společných dodavatelů. Rozhodující je relativní počet dodavatelů s roztríděním do jednotlivých hodnotících kategorií.

Tabulka 2 – Přehled výsledků hodnocení dodavatelů za období roku 2010

Dodavatel	Počet hodnocení dodavatelů	Počet pracovníků nákupu	Výsledek hodnocení dodavatelů v %					
			Kat.	TVR	QM	QS	DD	QC
<b>Celkem provozovna Soběslav</b>	313	8	A	15	74	95	21	25
divize AUTO divize ZAKÁZKY			B	80	0	4	78	73
divize PRŮMYSLOVÉ VÝROBKY divize VZDUCHOVÉ SOUSTAVY			C	5	26	2	1	3

Zdroj: [21]

Celkový počet hodnocení dodavatelů s vlivem na kvalitu po sloučení divizí, resp. představených provozoven činil 313 hodnocení dodavatelů, což je tedy ve srovnání s celkovým počtem provedených hodnocení v rámci divizionálního uspořádání nákupu v roce 2007 o 75 hodnocení dodavatelů méně (20 %). Je nutno zmínit, že zde hraje roli i vyřazení některých dodavatelů z různých důvodů (změna technologie výroby, optimalizace dodavatelského portfolia). Tento vliv je však minimální.

Provedení hodnocení dodavatelů bylo tentokrát nejnáročnější v oblasti hodnocení spolupráce a systému řízení kvality dodavatelů spočívající ve vyžádání platných certifikátů. Vlastní provedení hodnocení s využitím informačního systému trvalo však přibližně pouze necelé tři hodiny.

Co se týče výstupů, zásadním zjištěním a změnou je snížení počtu dodavatelů zařazených do kategorie „A-dodavatel“. Proti hodnocení dodavatelů za rok 2007 se tento podíl snížil z 92 % na pouhých 15 %. Významný nárůst je na druhou stranu v kategorii „B-dodavatel“, kde došlo ke zvýšení podílu z původních 6 % dodavatelů na 80 %. Rovněž kategorii „C-dodavatel“ obsadilo o 3 % více dodavatelů než v roce 2007.

Hlubší analýzou se dojde ke zjištění, že hlavní příčinou horšího výsledného hodnocení je nízké hodnocení plnění termínových požadavků. Dodavatelé plní termíny nepřesně či neúplně. Celkem 78 % dodavatelů je v této oblasti hodnoceno „B“. Ve skutečnosti

nedošlo ke zhoršení plnění ze strany dodavatelů, nýbrž odstranění chyb při zpracování dat a krytí odchylek dodavatelů samotnými pracovníky nákupu při provádění hodnocení podle staré metodiky.

Obdobně u hodnocení spolupráce je vidět přísnější pohled na přístup dodavatelů ke spolupráci. Více než 70 % dodavatelů si plní svoje povinnosti tak, jak má, ale bez vyžádání neudělá nic navíc, nepřicházejí s návrhy na zlepšení spolupráce či optimalizaci nákladů, svůj systém udržují na stejné úrovni, „Dohodu o kvalitě“ plní s občasnými nedostatky, neochotně reagují na připomínky.

Co se týče kvality dodávek, v této oblasti bylo dosaženo za porovnávaná období téměř shodných výsledků, což je pozitivní zjištění, které podle řízeného rozhovoru s interními žadateli odpovídá skutečnosti.

Změnou metodiky přiblížila společnost výstupy hodnocení dodavatelů více k realitě a odkryla tak jejich reálné rezervy. Pracovníci nákupu byli nyní nuceni informovat své dodavatele o neuspokojivém plnění požadavků společnosti, vyžádat nápravná opatření a začít pracovat na zlepšení stavu spolupráce. V absolutní hodnotě bylo třeba oslovit a zahájit intenzivní jednání s 266 dodavateli, což představuje nejnáročnější část hodnocení, resp. práce a rozvoje dodavatelů. Vzniká zde tak otázka kapacitních možností sestaveného nákupního týmu, které je věnována další kapitola této práce.



## 6 Návrh opatření na zlepšení

### Organizační struktura nákupu

V rámci této kapitoly byly sestaveny návrhy na opatření pro zlepšení a zefektivnění činnosti oddělení nákupu v oblasti organizace a organizační struktury, okrajově i v oblasti nově přijaté metodiky hodnocení dodavatelů.

Jak vyplývá z teoretické části, posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod:

- společenské dělby práce (především formou vhodné specializace a následného sdružování činností);
- koordinace potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí;
- přiměřeného vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech.

Dále je důležité odpovědět na otázku, do jaké hloubky provést dělbu práce (specializaci), podle jakých parametrů provést sdružování a jak vymezit práva a zodpovědnost pracovníků. Zvolená míra ovlivňuje hospodárnost provádění organizovaného procesu v reálných podmínkách. V zásadě platí, že větší podrobnost je vhodná pro neměnné podmínky, naopak při změnách je vhodnější volnější dělba práce. Lze konstatovat, že MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. má poměrně stabilní portfolio zákazníků a jedná se o pravidelně se opakující výroby a zakázky. Specializaci je tedy možné provést do větší hloubky.

Nastavení procesu nákupu ovlivňuje jeho administrativní a časovou náročnost. Vhodným nastavením procesu nákupu lze zvýšit průkaznost uskutečněných nákupních transakcí a jednotný průběh procesu nákupu významně snižuje náročnost řízení nákupu a zátěž vedení i pracovníků oddělení nákupu.

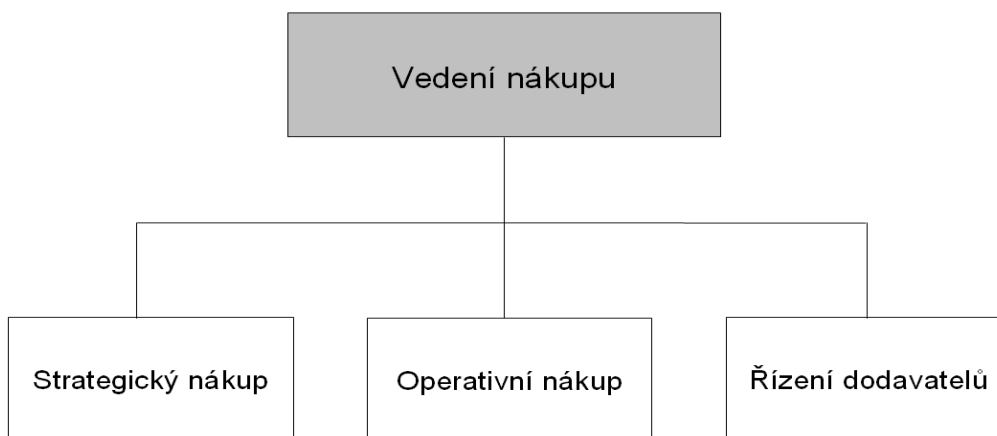
Jak bylo již uvedeno v předchozí části, nákupem se rozumí činnosti vykonávané s cílem zajištění dodávek materiálu, služeb a investic dle požadavků interních žadatelů a v souladu s definovanou nákupní strategií.

Realizace této definice stojí na třech základních pilířích:

- I. výběru vhodných dodavatelů a uzavírání dlouhodobých smluv,
- II. zpracování nákupních požadavků a vystavování objednávek,
- III. průběžném sledování a pravidelném vyhodnocování výkonnosti dodavatelů.

Organizační struktura nákupního oddělení společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. vlastní díky komoditnímu uspořádání významnou míru specializace, která přináší již dříve představené efekty. Nicméně vlastní činnosti nákupu představené v analýze této práce jsou vykonávány paralelně všemi členy nákupního týmu. Jinými slovy, pracovník s přidělenou materiálovou skupinou či skupinami zajišťuje pro svěřené kategorie všechny nákupní činnosti potřebné pro zajištění daného vstupu „od A do Z“. Z tohoto pohledu se nabízí možnost specializace nejen v oblasti materiálové skupiny, ale především ve vlastních nákupních činnostech. Při nastavení organizační struktury nákupu je vhodné primárně vycházet z nastavení procesu nákupu a povahy činností, jež jsou v rámci procesu nákupu vykonávány. Specializaci by bylo vhodné provést v oblasti výše uvedených pilotních činností, pro které by byla vytvořena separátní oddělení nákupu, jak je znázorněno na následujícím schématu:

Schéma 8 – Návrh organizační struktury nákupu



Zdroj: Autor

Jednotlivé činnosti v rámci procesu nákupu kladou odlišné požadavky na pracovníky. Současné organizační uspořádání nákupu požaduje, aby jednotliví pracovníci byli vycvičeni a zdokonalováni ve všech činnostech, které v rámci procesu vykonávají bez ohledu na jejich přirozené schopnosti a dovednosti.

## **Vedení nákupu**

Vedením nákupu pro analyzovanou společnost je myšlen manažer zodpovědný za vytváření nákupní strategie ve vazbě na strategii společnosti a podnikatelský plán. Měl by být článkem společnosti, který zastřešuje celý nákupní proces ve smyslu jeho řízení, organizace, plánování, vedení lidí a kontroly. Z těchto činností by měly být dominantní především tvorba plánu nákupu a nákupní controlling. Plán nákupu by měl představovat harmonogram nákupních akcí, které budou v předmětném období realizovány, a měl by pro jednotlivé nákupní kategorie ve věcném a finančním vyjádření definovat očekávané objemy, jež bude společnost ve stanoveném období nakupovat.

Fungování nákupu ve společnosti je vhodné podpořit nástroji nákupního controllingu, jenž by měl odpovídat za následující cíle:

Podpora řízení nákupu	Vyhodnocování měřitelných údajů o uskutečněných nákupních transakcích a předpovědi budoucích potřeb ve vztahu k plnění podnikatelského plánu společnosti.
Podpora průběžného zlepšování v oblasti nákupu	Vyhodnocování dosahování průběžného zlepšování na základě předem definovaných měřítek.
Podpora tvorby kvalifikovaných rozhodnutí	Podpora pro pracovníky oddělení nákupu při tvorbě kvalifikovaných rozhodnutí o způsobu, předmětu, množství a termínu nákupu pro jednotlivé kategorie prostřednictvím tvorby příslušných analýz provedených na základě historických dat.

Identifikace oblastí s potenciálem ke zlepšení a úsporám	Pravidelné, případně i ad hoc předkládání požadovaných vstupů, doporučení a podnětů ke zlepšení pro zasedání na řídicí úrovni nákupu.
--	---

Nákupní controlling je jedním ze základních nástrojů strategického rozhodování a řízení nákupu. Výstupy nákupního controllingu jsou důležité pro řízení a získání přehledu o vývoji nákupu ve společnosti a kontinuální porovnávání současného stavu s cílovým. Na základě včasné identifikace nestandardního či nežádoucího vývoje může společnost přijmout odpovídající opatření. Definice a naplnění strategických cílů v oblasti nákupu přímo ovlivňuje naplnění strategických cílů celé společnosti.

## **Strategický nákup**

Role strategického nákupu by měla spočívat především v těchto oblastech:

- Spolupráce a odpovědnost na tvorbě plánu nákupu,
- Poptávkové a výběrové řízení,
- Jednání s dodavateli, cenová jednání,
- Sjednávání a uzavírání rámcových smluv,
- Ověřování konkurenceschopnosti dodavatelů,
- Vyhledávání nových dodavatelů,
- Zjišťování informací a průzkum trhu,
- Sledování vývoje cen na burze a vyvozování důsledků,
- Zařazení dodavatele do dodavatelského řetězce podniku.

Jedná se tedy o činnosti orientované do externího prostředí podniku se specializací na orientaci a znalost trhu, vyhledávání zdrojů a vyjednávání s dodavateli. Z procesního hlediska jsou to činnosti primární, které je zapotřebí zajistit pro samotnou realizaci nákupu. Hlavními cíli strategického nákupu je zajištění vhodných zdrojů, optimalizace dodavatelského portfolia, vytvoření nákupní páky a její využívání pro dosažení optimálních cenových a nákupních podmínek. Pro personální obsazení tohoto oddělení jsou doporučeni pracovníci s orientací na cíl a kvalitu, s výbornými komunikačními a prezentačními dovednostmi. Těžiště těchto pracovníků by mělo být rovněž ve

vyjednávacích schopnostech, orientaci v nákupních procesech a se znalostmi v oblasti kalkulace nákladů a úspor.

## **Operativní nákup**

Činnosti operativního nákupu navazují na činnosti strategického nákupu, který připravil podmínky pro vlastní nakupování. Orientace tohoto oddělení je především do vnitra společnosti, tj. k interním žadatelům. Jedná se o tyto činnosti:

- Zpracování nákupních požadavků,
- Vystavování objednávek,
- Sledování plnění dodavatelů,
- Zajištění logistiky,
- Řešení reklamací,
- Optimalizace hladiny zásob jednotlivých komodit,
- Likvidace faktur a řešení jejich odchylek (cena, množství, formální záležitosti),
- Hodnocení dodavatelů (pouze subjektivní část).

Operativní nákup se nezabývá strategickými otázkami, výběrem dodavatele, cenami či problémy u dodavatelů. Jeho specializací je zpracování požadavku interního zákazníka a jeho zajištění (objednání) u dříve vybraného dodavatele za podmínek sjednaných strategickým nákupem. Cílem je hladké vyřízení či uspokojení požadavků interních žadatelů, pokud možno s minimálním dopadem na zásoby společnosti. Do týmu operativního nákupu je doporučeno dosadit pracovníky s orientací v oboru nakupovaných materiálů a služeb, s orientací v technických parametrech produktů včetně technické dokumentace, pracovníky samostatné, spolehlivé, důsledné a pečlivé.

V oblasti strategického i operativního nákupu je doporučeno držet již v současné době nastavenou rovinu komoditního uspořádání.

## **Řízení dodavatelů**

Zřízení tohoto oddělení je doporučeno pro zajištění následujících činností:

- Segmentace dodavatelů,
- Definice klíčových ukazatelů výkonnosti,

- Hodnocení a rozvoj dodavatelů.

Tyto činnosti jsou specifické zaměřením na kvalitativní stránku spolupráce a především vytváření partnerského vztahu s dodavateli. Jak již bylo uvedeno v literárním přehledu, za partnerství s dodavateli považujeme takový vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu nejen oběma obchodním partnerům, ale rovněž i konečným zákazníkům. Cílem je vytváření takových podmínek spolupráce, při kterých by docházelo k trvalému zlepšování, optimalizaci procesů obou společností a v důsledku toho k úspoře nákladů. Oddělení řízení dodavatelů by mělo hledat rezervy ve spolupráci s dodavateli a na základě oboustranné důvěry tyto rezervy odstraňovat. Jedním z příkladů může být odstranění vstupní kontroly u odběratele. Pokud dodavatel provádí výstupní kontrolu svých výrobků a je dosažena stabilní kvalita dodávek, je v rámci dlouhodobé spolupráce možné odstranění vstupní kontroly u odběratele, se kterou jsou spojené určité náklady. Obdobně je možné v rámci úzké spolupráce s dodavatelem společně hledat tyto úspory hlouběji ve vlastním procesu dodavatele nebo ve smyslu pomoci řešení jeho problematických či rizikových míst. Důležité je také předávání informací v oblasti hodnocení spolupráce, jak bylo zmíněno v analytické části práce. Pečlivým seznámením dodavatele s výsledkem hodnocení a projednáním možných opatření je sledováno, jak předejít krizovým situacím (ohrožení dodávek pro konečného zákazníka), ale také jak budovat partnerský vztah, který v současné době pro společnost bez pochyby představuje konkurenční výhodu.

Oddělení řízení dodavatelů úzce spolupracuje se strategickým i operativním nákupem. Spolupráce se strategickým nákupem začíná již u výběru dodavatele, např. formou provedení vstupního auditu potenciálního dodavatele, získáváním a hodnocením dodavatelských referencí. Dále je strategickému nákupu poskytována zpětná vazba k hodnocení vlastní spolupráce s vybranými dodavateli a jsou předkládána doporučení pro další spolupráci či tvorbu strategie v řízení dodavatelského řetězce. Ve vztahu k operativnímu nákupu se jedná především o technickou podporu a součinnost ve sběru a vzájemné výměně informací o celkovém vývoji spolupráce s dodavateli. Pracovníci oddělení řízení dodavatelů by měli být vybaveni znalostmi v oblasti nákupu a řízení

dodavatelských řetězců, orientací ve smlouvách, všeobecnou znalostí příslušných norem a zkušenostmi s prováděním auditů kvality.

Příklady přínosů dosažitelných efektivním řízením dodavatelů:

- Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- Snížení výrobních nákladů,
- Zvýšení kvality dodávaných vstupů,
- Zvýšení odpovědnosti dodavatelů za kvalitu,
- Optimalizace portfolia dodavatelů,
- Účelná optimalizace dodavatelského řetězce,
- Optimalizace cashflow.

Rozdělením současného organizačního uspořádání nákupu do představených oddělení je sledováno dosažení optimální specializace vedoucí ke zefektivnění celého procesu nákupu. Očekávané efekty plynoucí ze změny organizační struktury je důležité nepřeceňovat a mít na mysli, že se stále jedná o formu řízení činnosti, která by měla odpovídat potřebám společnosti. Vytvoření představené organizační struktury se nesmí stát cílem samo o sobě, nýbrž prostředkem pro dosažení cílů společnosti. Rozhodující roli bude vždy hrát výkonnost lidí. Při změně organizační struktury je třeba dále věnovat pozornost neformálním strukturám, které při přesunu či rozdělení jednotlivých pracovníků do nově vytvořených týmů mohou hrát významnou roli. Pro zamezení konfliktů v nákupní strategii a při výběru dodavatelů musí být stanoveny jasné výkonnostní cíle a odpovědnosti pro nákup, odborné útvary i vedení společnosti. Potenciální slabší vztahy s útvary žadatelů je třeba posílit vhodnými nástroji pro spolupráci, například komoditní porady nebo radou pro nákup.

## **Hodnocení dodavatelů**

V rámci provedené analýzy nové metodiky hodnocení dodavatelů nebyly zjištěny zásadní nedostatky. Doporučení lze provést v oblasti seznamu schválených dodavatelů, který se v současné době sestavuje mimo informační systém pomocí tabulkového procesoru MS EXCEL. V souboru se propojují data z různých sestav vytvořených

z informačního souboru. Jde o základní informace k dodavateli (IČO, název dodavatele, adresa, kontaktní údaje), dále sestava z provedeného hodnocení dodavatele a informace k personální odpovědnosti za dodavatele, nakupované materiálové skupině a finančním objemu. Problémem je také absence informace k stavu dodavatele, tedy zda se jedná o dodavatele stávajícího nebo alternativního. Tento je veden pouze v historickém seznamu schválených dodavatelů, ze kterého se kopíruje do aktuálních seznamů. Je vhodné zadat úpravu oddělení IT podpory pro vytvoření sestavy v IS, která by slučovala veškeré výše uvedené informace v jeden celek, tedy potřebný seznam schválených dodavatelů vč. pole s informací o stavu dodavatele.

V oblasti hodnocení dodavatelů je shledán v současné době nejzásadnější problém v kapacitních možnostech nákupu z pohledu rozvoje dodavatele, resp. projednání neuspokojivých výsledků s dodavateli. Problém je možné řešit navrženou změnou organizační struktury oddělení nákupu (řízení dodavatelů) nebo případně dočasným zapojením oddělení kvality do odpovědnosti za projednání výstupů z hodnocení dodavatelů a jejich rozvoj.



## 7 Závěr

Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí managementu. Patří mezi základní manažerské funkce a z hlediska své kvality se s ostatními funkcemi navzájem silně podmiňuje. Organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.

Obdobně systémy řízení kvality jsou v podnicích uplatňovány od třicátých let minulého století. V současné době je díky silnému konkurenčnímu prostředí prakticky nemožné zaujmout a udržet dlouhodobou pozici na trhu bez minimalizace nesystémových procesů v podniku, které jsou spojeny s nežádoucími vícenáklady. Efektivním systémem řízení kvality a neustálým zlepšováním zajišťuje podnik svůj rozvoj, zvyšuje konkurenceschopnost a posiluje své postavení na trhu.

Výchozím aspektem v konkurenčním boji je kvalita a cena výrobků či služeb a poměr těchto dvou parametrů. Kvalita výrobků by měla být zajištěna především kvalitou procesu. Je třeba mít na paměti, že systém řízení kvality nespočívá v kontrole kvality výrobků, ale především v kvalitě procesů. Kvalita se nekontroluje, kvalita se vyrábí. Vliv na kvalitu výrobku a konkurenceschopnost podniku má každý interní proces, který je zapotřebí podrobit neustálému procesu zlepšování.

Jedním z hlavních procesů podniku je nákup. Proces nákupu je významným hodnototvorným procesem společností s přímou vazbou na hospodářský výsledek společnosti, neboť úspora dosažená v oblasti externích výdajů je čistý zisk po zdanění, jenž má společnost okamžitě k dispozici. Stejně významným hlediskem je kvalita dodavatelů, tedy dodávaného materiálu či služeb, které se v rámci výrobního procesu stávají součástí finálního výrobku podniku.

V rámci vlastního nákupního procesu dochází u renomovaných firem k posunu od tradičního pojetí k marketingovému pojetí nákupu a partnerství s dodavateli, kde je

kvalita dodávek odrazem kvality obchodního vztahu. Cílem této koncepce je vytvořit takovou soustavu vztahů důvěry mezi odběratelem a dodavatelem, která umožní dosáhnout stabilního a naprostého uspokojování potřeb a očekávání obou partnerů s minimálními výdaji. Uplatňování tohoto přístupu je vhodné podpořit efektivní organizací nákupu, tedy vhodnou organizační strukturou s dostatečnou mírou specializace a nezbytnými nástroji řízení kvality.

Ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. došlo v roce 2009 k určitému posunu v pojetí nákupu formou jeho částečné centralizace a vytvořením komoditního nákupního týmu. V rámci sloučení došlo k odstranění řady dříve duplicitně vykonávaných činností, získání specializace pracovníků v daných komoditách a zvýšení produktivity jejich práce. S ohledem na současné trendy v pojetí nákupu a tvrdému konkurenčnímu prostředí je doporučeno provést další specializaci pracovníků zaměřenou na vlastní proces nakupování. Tím je myšleno rozčlenění činností vykonávaných v procesu nákupu podle jejich charakteru do úzce specializovaných nákupních oddělení, která by se mohla svěřeným činnostem věnovat do větší hloubky. Návrh změny organizační struktury spočívá ve vytvoření tří základních oddělení s odpovědností vedení (manažera) nákupu. Je to oddělení strategického nákupu, operativního nákupu a oddělení řízení dodavatelů. Změnou organizační struktury a pečlivým výběrem či rozdělením pracovníků pro obsazení těchto oddělení bude možné lépe naplňovat moderní přístupy a bude dosaženo vyšší efektivity a produktivity práce.

V roce 2010 došlo k významnému posunu ve společnosti v oblasti hodnocení dodavatelů. V závěru roku 2010 byla přijata nová metodika pro tuto činnost. Došlo ke zefektivnění práce díky významné automatizaci pomocí informačního systému. Byly odstraněny nežádoucí vlivy lidského faktoru a zpřísněny požadavky a očekávání společnosti od dodavatelů. Společnost získala nezkraslený obraz o kvalitativní úrovni spolupráce s dodavateli a efektivní nástroj pro jejich další rozvoj. Nyní je na společnosti, aby všechny dodavatele seznámila s výsledky tohoto hodnocení a podařilo se jí zároveň dodavatele naklonit k partnerskému přístupu spolupráce. Využití výsledků

z hodnocení dodavatelů je přínosem jak pro samotnou hodnotící společnost, tak i pro dodavatele. Hodnotící společnost sleduje zlepšení spolupráce s cílem minimalizace výdajů. Rovněž dodavatel by měl hledět na výsledky stejným způsobem a také s tím, že při zavedení účinných opatření zvyšuje svoji úroveň, konkurenceschopnost a image podniku. V rámci analýzy současného stavu po zavedení nové metodiky hodnocení bylo sestaveno pouze drobné doporučení v oblasti tvorby seznamu schválených dodavatelů. V principu je nyní metodika plně funkční a dostatečně efektivní. Pozornost je nutné věnovat kapacitním možnostem nákupu pro další práci s výstupy hodnocení dodavatelů a v jejich rozvoji.

Úpravou organizační struktury a změnou přístupu ve vlastní spolupráci s dodavateli dosáhne společnost vyšší znalosti trhu, snížení celkových nákladů na „externí nákupy“ materiálu a služeb při současném zvyšování kvality, zvýšení efektivity a transparentnosti procesu nákupu a v neposlední řadě také nezbytné integrace dodavatelů.

Organizační struktura společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. a systém řízení kvality je účinný a plně funkční. V rámci analýzy byly nalezeny rezervy a sestavena příslušná doporučení pro realizaci neustálého procesu zlepšování a zvýšení konkurence schopnosti podniku na trhu. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že byly naplněny vytyčené cíle pro tuto práci.

## 8 Summary

This work is focusing on the issues of the organisation structure and the quality management in the area of purchasing in the selected company MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. The goal of this work was to analyze the current state and to find opportunities (recommendations) for the improvement in the given area based on the knowledge gained by previous studies of special literature and commonly used methods of prestigious companies.

In the purchasing process, not only by prestigious companies, progress towards marketing based purchasing from the traditional is occurring. Emphasis on the partnership with the suppliers where the quality and stableness of deliveries, absolute customer satisfaction with minimal cost reflection is crucial for good quality of business relationship. This approach must be supported by an effective purchasing organization, meaning effective organization structure with sufficient specialization and the necessary tools for quality management.

Certain change in the approach towards purchasing methods has occurred in the selected company in the year of 2009. More centralized purchasing department was established with a commodity focused purchasing teams. It is recommended to train the team members for the purchasing process itself due to the current trends and hard competition. The proposal of the organization structure is to establish three main departments: strategical purchasing dept., operational purchasing dept., and quality management dept. with and under the leadership of the purchasing manager. A major change in the evaluation of the suppliers has occurred in the year of 2010. The unwanted effects of human factor has been eliminated and more strict demands towards the expectations from the suppliers have been implemented. The company was then able to retrieve an exact and not distorted view of the cooperation level with the suppliers and an effective tool for their future improvement.

The modification of the organization structure and change in the approach of it's own cooperation with the suppliers will enable the company to have a better understanding of the market, to decrease the total „external purchases“ material and service costs while increasing the quality and making the purchasing process more transparent and effective. At last, the necessary intergration of the suppliers into the purchasing process of the company is also ensured.

## 9 Seznam odborné literatury

- [1] CHALOUPKA, J.: *Jednoduše kvalita*. Tiskárna Ministerstva vnitra, P.O., Praha, 2008, 110 stran, ISBN 978-80-254-1346-3.
- [2] JANEČEK, Z.: *Management jakosti*. Vydavatelství ZČU, Plzeň, 1997, 143 stran, ISBN neuvedeno.
- [3] KOŠTURIÁK, J. - GREGOR, M.: *Podnik v roce 2001 – Revoluce v podnikové kultuře*. Grada a.s., Praha, 1993, 311 stran, ISBN 80-7169-003-1.
- [4] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní management jakosti, principy, postupy, metody*. Management Press, Praha, 2008, 377 stran, ISBN 978-80-7261-186-7.
- [5] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, *Systémy managementu jakosti – Požadavky, ČSN EN ISO 9001*. Český normalizační institut, Praha, 2001, 52 stran, ISBN neuvedeno.
- [6] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, Praha, 2006, 295 stran, ISBN 80-7261-143-7.
- [7] VEBER, J.: *Management*. Management Press, Praha, 2000, 700 stran, ISBN 80-7261-029-5.
- [8] NENADÁL, J.: *Management partnerství s dodavateli*. Management Press, Praha, 2006, 323 stran, ISBN 80-7261-152-6.
- [9] DĚDINA, J.: *Podnikové organizační struktury, Teorie a praxe*. Victoria Publishing, a. s., Praha, 1996, 117 stran, ISBN 80-7187-029-3.
- [10] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. Grada, Praha, 2010, 344 stran, ISBN 978-80-247-3348-7.
- [11] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST: *Systémy managementu jakosti – Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu ČSN ISO/TS 16949:2002*. R-TIS, Praha, 2002, 113 stran, ISBN 80-02-01519-3.
- [12] NICOLOSO, E.: *Jak překlenout propast mezi QMS a kvalitou produktu*. PERSPEKTIVY JAKOSTI, čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o

managementu jakosti; ročník 4, číslo 1/2007, Česká společnost pro jakost, Praha, 2007, s. 5-8, ISSN 1214-8865.

[13] PŘÍBEK, J.: *Systémy managementu jakosti*. Národní informační středisko podpory jakosti, Praha, 2004, 62 stran, ISBN neuvedeno.

[14] ŠEBESTOVÁ, M.: *Certifikace pracovníků a managementu jakosti*. Národní informační středisko podpory jakosti, Praha, 2004, 118 stran, ISBN 80-02-01685-8.

[15] JANEČEK, Z.: *Jakost – potřeba moderního člověka*. Národní informační středisko podpory jakosti, Praha, 2004, 106 stran, ISBN 80-02-01687-4.

[16] WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: *Management*. East Publishing s.r.o., Praha, 1998, 659 stran, ISBN 80-7219-014-8.

[17] VEBER, J.: *Management kvality: od ISO 9000 k TQM*. Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem, 2000, 269 stran, ISBN 80-901730-5-5.

[18] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, O., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Management Press, Praha, 2002, 282 stran, ISBN 80-7261-071-6.

[19] DĚDINA, J., ODCHÁZEL J.: *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, Praha, 2007, 324 stran, ISBN 978-80-247-2149-1.

[20] BRYCHTA, K.: *Diagnostická koncepce firemního sebehodnocení*.

PERSPEKTIVY JAKOSTI, čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu jakosti; ročník 4, číslo 4/2007, Česká společnost pro jakost, Praha, 2007, s. 10-12, ISSN 1214-8865.

[21] Interní materiály společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.

## **10 Přílohy**

Příloha 1 – Průběh procesu nákupu

Příloha 2 – Karta dodavatele IS (elektronická)

Příloha 3 – Karta dodavatele I (papírová forma)

Příloha 4 – Dotazník hodnocení "Spolupráce (QC)"







## Příloha 2 – Karta dodavatele IS (elektronická)

Microsoft Dynamics AX - 1 - MOTOR JIKOV a.s. [AOS: ID relace - 71] CS Czech (Czech Republic)

Soubor Upravit Zobrazit Oblíbené položky Nástroje Příkaz Okna Nápověda

(mjs) Dodavatelé - Účet dodavatele: [ ]

Přehled | Obecné | **Nastavení** | Nákupní objednávka | Adresa | Kontaktní informace | Platba | Dimenze | Hodnocení

**Hodnotit**      **Hodnocení**      **Certifikát**

Hodnotit: [v]      Období: [ ] [ ] (%)

Jakost dodávek (QS): [ ] [ ]

- PPM: [ ] [ ]

Dodržování termínů (DD): [ ] [ ]

Spolupráce (QC): [ ] [ ]

Systém jakosti (QM): [ ] [ ]

Celkové hodnocení (TVR): [ ]

Certifikát:

Vystavil: [ ] [ ]

Platnost: [ ] [ ]

Vystavení: [ ] [ ]

Transakce

Zůstatek

Nastavení ▶

Obchodní smlouvy ▶

Funkce ▶

Dotaz ▶

Hodnocení dodavatelů ▶

Oblíbené položky

Podokno Navigace

## KARTA DODAVATELE I

Název:												
Druh dodávky:												
Adresa:												
Kontaktní zaměstnanec:												
Bankovní spojení:												
IČO:												
DIČ:												
Zařazení dodavatele dle dodávaného sortimentu:												
<b>1.1 HODNOCENÍ</b>												
Datum hodnocení		Stav SJ		Jakost dodávek		Dodržování termínu		Spolupráce		Celkové hodnocení	Podpis	Poznámka
	A B C		%	A B C	%	A B C	%	A B C	%	A, B, C		



Časový rámec hodnocení: 0		Hodnocení dodavatele - Kvalitativní výsledek										Kvalitativní výsledek KV				
Index	Kritérium	Dodavatel: 0		C. dod.: 0		Mat. skupina: 0		Výsledky				Logistika výsledek LO				
		0		20		40		70		90		100		Komentář		
		0	20	40	70	90	100	Jednotlivý	Průměr	Důležitost	Hodnota					
		ne		ano		ano		ano		ano		0,0		0,0		
<b>KV 1</b>	<b>Systém řízení jakosti dodavatele</b> KV 1.1 - Má dodavatel certifikovaný systém řízení jakosti min. dle ISO 9001:2000, TS 16949:2001															
<b>KV 2</b>	<b>Kvalita dodávek a služeb</b> KV 2.1 - Přístup dodavatele k zajištění dohledu o jakosti - Jak se stává dodavatel k požadavku na zpracování dohledy o jakosti? - Přístup dodavatele k plnění kvalitativních požadavků, vztahování? KV 2.2 - Mají kvalitativní nedostatky způsobené naším dodavatelem přímé následky na kvalitu naší výroby - Vyrábí prosíme, přeplánování naší výroby apod. - Reklamacce ze strany našeho zákazníka (100 PPM na vstupu = 10 PPM na výstupu)	0 20	20 40	40 70	70 90	90 100	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	0,0 x 0,4 =	0,0		
<b>KV 3</b>	<b>Uvolňování dodávek</b> KV 3.1 - Jak často se opakují následně dokladování, dodávky, nutné komunikace s dodavatelem ve věci uvolnění jeho dodávky naší kontrolou (zohlednění úplnost a správnost podkladů) - Kolik urgencí a našeho usilí je třeba k uvolnění dodávky? - Jaké je přímé porovnání s konkurencí? KV 3.2 - Jak jsou doručena dopředání s MJG ve věci kvality - Jsou požadované dokumenty dodány dle dohodnutých pravidel a ujednání? - Jsme dopředu informováni o odchylkách?	0 20	20 40	40 70	70 90	90 100	špatně dobře	špatně dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	0,0 x 0,2 =	0,0		
<b>KV 4</b>	<b>Komunikace a kooperace</b> KV 4.1 - Jak je pro nás dosažitelný náš obchodní partner, jaké je plnění jeho termínů? - Jak, je pro nás kontaktní osoba dosažitelná? - Jak, jsou dohodnuté termíny a dojednání ze strany kontaktní osoby dodržovány? KV 4.2 - Postoj a spolupráce při řešení kvalitativních problémů / reklamaci - Jakou kvalitu mají jeho informace a opatření (opakované chyby a dezinformace) - Jak rychle reaguje dodavatel při kvalitativních problémech (dopředu - okamžitě - zdrženlivěji - po upozorněních)? - Jaký je postoj dodavatele k realizování dojednaných kvalitativních opatření? - Jak rychle jsou vyzhovorány reklamacce, jsou problémy s uzelními reklamace? KV 4.3 - Spolupráce při zvyšování a zavádění nových kvalitativních konceptů, proků - Jaký je postoj dodavatele, přičastí dodavatel sám s návrhy na zlepšení kvality, nové koncepty atd.? - Stupeň spolupráce (revizory - uzavřeny - kreativní)? - Dodavatel zpracovává nápravná opatření, přijatá opatření jsou účinná, provádí jejich vyhodnocení KV 4.4 - Vliv a přenos MJG požadavků na výrobu u dodavatele - Jak, jsou přemáhány a v jakém termínu naše požadavky? - Je dodavatel výrobce nebo obchodník?	0 20	20 40	40 70	70 90	90 100	špatně dobře	špatně dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	průměrný dobře	0,0 x 0,2 =	0,0		
<b>Poznámka:</b>													<b>Suma = Kvalitativní výsledek KV:</b>		0,0	

Časový rámec hodnocení:		Hodnocení dodavatele - Logistika										Kvalitativní výsledek KV					
Dodavatel: 0		Mat. skupina: 0										Logistika výsledek LO					
Č. dod.: 0		Hodnota										Náklady a ceny NA					
Index	Kritérium	0					20					Průměr	Důležitost	Hodnota	Komentář		
		0	20	40	70	100	0	20	40	70	100						
<b>LO 1 Flexibilita</b>																	
LO 1.1	Flexibilita ohledně termínu a množství - Je dodavatel schopen odpovídajícím způsobem reagovat na naše změny? - Jaka je flexibilita a schopnost dostatečně a včas reagovat na naše změny v objednávkách ohledně množství a termínu? LO 1.2 Přizpůsobivost kapacit a flexibilita - V jaké kvalitě reaguje dodavatel na zajištění materiálu, personálu a přeplánování výroby v případě našich změn objednaného množství?	velmi málo	málo	průměrně	vyšoká	velmi vysoká	0,0	<0,4 =	0,0								
<b>LO 2 Řízení</b>																	
LO 2.1	Organizace - Je způsob dodávek přizpůsobeno našim potřebám a požadavkům? - Jak často jsou nedostatky v označení a datech? LO 2.2 Balení - Je forma dodávek, balení přizpůsobena našim potřebám a požadavkům? - Jak často musíme reklamovat balení a formu dodávek?	nikdy	zřídka	průměrně	často	vždycky	0,0	<0,3 =	0,0								
<b>LO 3 Komunikace a kooperace</b>																	
LO 3.1	Spolupráce s kontaktní osobou - Jak dobře můžeme naši kontaktní osobu zasílnout? - Jak jsou domluvené termíny a dojednání dodržovány? LO 3.2 Člováči/informace v případě problému - Jsme dopředu před zasílním informování o odchylkách proti objednané specifikaci - Jak rychle a i s výhledem dopředu jedná dodavatel při termínových problémech? - Jak rychle a spolehlivě si dodavatel odsouhlasuje odchylky v dodávkách? Jsme předem informováni? LO 3.3 E-komunikace - Možnost zasílní technické dokumentace v el. formátu? - Aktivní v oblasti elektronické fakturace (jiz probíhá nebo se naží nastavit) - Aktivně využívá e-komunikaci (např. e-mail, aktualizovaný dotazník v iProcure, el. osvědčení)? - Možno objednávat přes internet (např. možnost propojení skladu, databáz)? LO 3.4 Spolupráce si firmou - Při zvláštních akcích a ostatních problémech - Při prosazení nových logistických a dodavatelských konceptů - Dodavatel sám přichází a navrhuje zlepšení v oblasti logistiky (konsign. sklad, poj. zásoby apod.) - Dodavatel zpracovává naprávná opatření, přijata opatření jsou účinná, provádí jejich vyhodnocení	velmi špatná	špatná	průměrně	dobře	velmi dobře	0,0	<0,3 =	0,0								
<b>Poznámka:</b>																	
Suma = Výsledek logistiky LO																	
0,0																	

Vypracoval: Datum:

Časový rámec hodnocení:		Hodnocení dodavatele - Cenový výsledek										Kvalitativní výsledek KV																																
Dodavatel: 0		Mat. skupina: 0										Logistika výsledek LO																																
Č. dod.: 0		Hodnota										Náklady a ceny NA																																
Index	Kritérium	0					20					40					60					80					100					Hodnota	Komentář											
		větší 10 %					3 - 10 %					v průměrné					3 - 10 %					přes 10 %					Důležitost							Jednotlivý					Průměr					Důležitost
NA 1	<b>Cenová úroveň ve srovnání s trhem</b> - Jak si stojí dodavatel ve srovnání s cenami konkurence, trhem?	velmi nízká					nízká					průměrná					vysoká					velmi vysoká					0,0					0,0												
NA 2	<b>Flexibilita a vstřícnost v cenových jednáních</b> - Přichází dodavatel sám s návrhy na snížení nákladů? - Jak je vysoká rychlost rozhodování a projednání dodavatele? - Jak je vysoká připravenost ke kompromisům? - Je dodavatel ochoten zpracovat detailní analýzu ceny/nabídky?	velmi nízká					nízká					průměrná					vysoká					velmi vysoká					0,0					0,0												
NA 3	<b>Cenová disciplína při technických změnách</b> - Jsou cenové požadavky adekvátní technickým změnám a prokazatelné? - Snaží se dodavatel využít našich změn po objednání ve vlastní prospěch?	velmi špatná					špatná					průměrná					dobrá					velmi dobrá					0,0					0,0												
NA 4	<b>Kreativita a angažmá při jednáních o úspěšné nákladě</b> - Vlastní iniciativa ke stabilnímu procesnímu a produktovému zlepšování - Stupeň připravenosti, aktivity spolupráce a kvalita opatření a příspěvků dodavatele v rámci technických pohovorů, workshopů, tepravných opatření atd.?	velmi nízká					nízká					průměrná					vysoká					velmi vysoká					0,0					0,0												
NA 5	<b>Platební podmínky</b> - Vstřícnost dodavatele přistoupit na platební podmínky MUG - Je dodavatel ochoten používat € nebo \$ v rámci obchodního styku? - Jak reaguje na naše požadavky? - Jaká je připravenost dodavatele jednat o prodloužení splatnosti faktur? - Jsou dodavatelé známi finanční instrumenty a využívá je v rámci naší spolupráce	velmi nízká					nízká					průměrná					vysoká					velmi vysoká					0,0					0,0												
NA 6	<b>Komunikace a kooperace</b> - Desazílelnost kontaktní osoby, termínová spolehlivost, reakční doba a průhlednost - Jak jsou dohodnulé termíny dodržovány? - Jak dobře mluvíme kontaktního partnera usadnout? - Jak je vysoká připravenost ke zvláštním opatřením a jejich provedení?	velmi nízká					nízká					průměrná					vysoká					velmi vysoká					0,0					0,0												
Poznámky:												Suma = Nákladový výsledek NA										0,0																						