



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Hodnocení dodavatelů v systému managementu kvality  
ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Soňa Karkošková

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2014

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

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

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa KARKOŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **E12741**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Hodnocení dodavatelů v systému managementu kvality ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Charakteristika současného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu při výběru a hodnocení dodavatelů, možnosti zlepšení současného systému

**Metodika práce:**

Studium odborné literatury, analýza současného systému výběru a hodnocení dodavatelů, zhodnocení postupu, možnosti zlepšení stávajícího systému

**Rámcová osnova:**

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika současného systému výběru a hodnocení dodavatelů,
5. Zhodnocení postupu při výběru a hodnocení dodavatelů,
6. Možnosti zlepšení stávajícího systému,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

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

**CHALOUPKA, Jiří. Jednoduše kvalita. Vlastním nákladem, Praha, 2008. ISBN 978-80-254-1346-3.**

**LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Praha: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.**

**NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA a J. TOŠENOVSKÝ. Moderní management jakosti, principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.**

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


**VEBER, Jaromír et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.**

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

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
BUDĚJOVICI 370 01  
TEL: 378 331 001

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. února 2013

## **Prohlášení**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném 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.

Datum

Podpis studenta

.....

.....

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce. Současně děkuji vedení nejmenovaného podniku za obětavou spolupráci a poskytnutí potřebných informací, zvláště bych chtěla poděkovat Ing. Vilému Klímovi.

# Obsah

1	ÚVOD.....	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	10
2.1	Systém managementu kvality .....	10
2.2	Koncepce rozvoje systémů managementu kvality .....	11
2.2.1	Odvětvové standardy.....	12
2.2.2	Normy ISO .....	13
2.2.3	Total Quality Management .....	15
2.3	Vrcholové vedení .....	17
2.4	Lidský faktor v managementu kvality.....	19
2.5	Dokumentace .....	20
2.6	Nákup a partnerství s dodavateli.....	24
2.7	Specifikace pro nákup .....	27
2.8	Výběr dodavatelů .....	30
2.9	Hodnocení dodavatelů .....	32
3	METODIKA .....	34
3.1	Cíl práce.....	34
3.2	Struktura diplomové práce.....	34
3.3	Použité metody.....	36

4	VLASTNÍ PRÁCE .....	37
4.1	Základní údaje o podniku XYZ s.r.o.....	37
4.2	Kvalita v podniku XYZ s.r.o. ....	41
4.3	Proces nákupu .....	43
4.3.1	Informace pro nákup .....	44
4.3.2	Ověřování nakupovaného produktu .....	44
4.3.3	Kupní smlouva .....	45
4.3.4	Reklamační řízení .....	45
4.4	Výběr dodavatelů .....	46
4.5	Hodnocení dodavatelů .....	47
4.5.1	Současný systém hodnocení dodavatelů (rok 2012) .....	48
4.5.2	Původní systém hodnocení dodavatelů (rok 2011).....	56
4.5.3	Srovnání systému hodnocení dodavatelů v roce 2011 a 2012.....	62
4.6	Výsledky práce a návrhy zlepšení.....	63
4.6.1	Proces nákupu .....	63
4.6.2	Proces hodnocení dodavatelů .....	64
5	ZÁVĚR .....	68
6	SUMMARY AND KEYWORDS .....	70
7	POUŽITÉ ZDROJE.....	71

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam příloh

# 1 Úvod

V současné době se s kvalitou setkáváme nejen ve všech oborech, ale i kolem nás. Pro výrobní podniky se kvalita stala samozřejmostí. Aby se podnik prosadil a byl na trhu konkurenceschopný, musí se zabývat systémem managementu kvality, který prostupuje napříč celým podnikem. Neustálé zlepšování a neustálé hledání lepších a jednodušších postupů, to jsou hlavní hesla pro moderní a kupředu směřující společnosti.

V rámci globalizace, kdy spolu obchoduje celý svět, se zvyšuje poptávka po sjednocení požadavků na kvalitu. Dříve byly požadovány pouze určité technické normy, které platily na omezeném území, nejčastěji státu.

Vývoj šel ale dál a vznikaly podnikové standardy, které se používají pro určité odvětví průmyslu dodnes. Podniky dnes běžně obchodují s jinými podniky na všech kontinentech. Velké vzdálenosti na dodávky už dávno nejsou překážkou. Ovšem je potřeba určitého sjednocení, protože každá země má jinou kulturu a zvyklosti, jinak se stará o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, o životní prostředí a o kvalitu produktu. Proto vznikaly certifikované systémy řízení kvality.

Nejnámějšími a nejvíce používanými se staly mezinárodní normy řady ISO 9000. Tyto certifikáty získává stále více firem. V některých případech jsou podniky k těmto certifikátům donuceny svými odběrateli, pro které se normy staly minimálním požadavkem pro udržení partnerství mezi dodavatelem a odběratelem.

Dnes se také čím dál víc prosazuje procesní řízení, které se zaměřuje hlavně na zákazníka. Ovšem podniky by se neměly zajímat pouze o to, jak nejlépe a nejvíce výrobků či služeb prodat, ale také o své dodavatele a nákup surovin, součástek, dílů či polotovarů. Společnosti potřebují dobré a dlouhodobé vztahy s dodavateli, aby dodávky byly ve správné kvalitě, dodány včas a v domluveném množství. Když budou dodávky nevyhovující, zdržuje to výrobu, prodlužují se dodací lhůty nebo se dokonce zvyšují počty reklamací od zákazníka, kterému dodáváme tyto výrobky nesplňující jeho požadavky. To se odráží i v ekonomice podniku. Právě to velmi úzce souvisí s managementem kvality, který tyto problémy a chyby odstraňuje.



Partnerství s dodavateli je tedy prospěšné pro obě strany - jak pro odběratele, tak pro dodavatele. Aby tento dodavatelsko-odběratelský vztah fungoval, musí se dále vyvíjet. Dodavatel musí dostat přesně specifikované požadavky na dodávky, které jsou uvedeny v rámcových smlouvách. Nedodržení smlouvy by se mělo penalizovat nebo by se měl podnik rozhodnout, zda dodavatele potřebuje a jestli nebude lepší si najít spolehlivějšího partnera.

Aby byly požadavky na kvalitu dodržovány, je nutné, aby podnik pravidelně hodnotil své dodavatele a o výsledcích hodnocení je informoval. Výběru dodavatelů musí být věnována velká pozornost. Podnik má mít vypracovaný seznam potencionálních dodavatelů pro případ rozvázání smlouvy se současným dodavatelem. Dalším důvodem může být zvýšení výroby, čímž může dojít k tomu, že dodavatel není schopen pokrýt poptávku.

Cílem diplomové práce je charakteristika současného výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu při výběru a hodnocení dodavatelů, možnosti zlepšení současného systému.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Systém managementu kvality

Systém managementu kvality je soubor všech kontrolních a preventivních opatření, jimiž se snažíme včas odhalit nebo předejít našim chybám, které působí nebo mohou způsobit problémy nám a našim zákazníkům (Chaloupka, 2008, p. 57).

Chceme-li, aby produkce byla skutečně jakostní, musíme zajistit jakost v každé zmíněné činnosti. To však nestačí. Nyní již nemluvíme o jakosti výrobku, ale o jakosti produkce a následně jakosti celého lidského života. Jakost musíme zajistit i v činnostech předcházejících výrobě a následujících po ukončení životnosti výrobku. Můžeme tvrdit, že jakost se stává komplexní o to více, že do ní zahrnujeme také služby, poskytování prací a nejdůležitější požadavky - jakost životního prostředí a jakost mezilidských vztahů (Zídková & Zvoneček, 2001, p. 11).

Management jakosti se takto stává důležitým oddílem managementu. Pro management jakosti je důležitý a příznačný přístup, že jakost se tvoří každou činností dotýkající se výrobku. Týká se to však i oblastí předvýrobních a povýrobních. Řízení jakosti se tedy musí zaměřovat na celý životní cyklus výrobků (Kožíšek, 2005, p. 3).

Úspěšnost zavádění systému managementu kvality v podmínkách konkrétní firmy závisí hlavně na úrovni kvality jednotlivých aspektů firmy, jako jsou kvalita technických prostředků, kvalita organizačních činností, kvalita lidí, jakož i kvalita sociálních aspektů (Malindžáková, 2011, p. 40).

Smyslem systému managementu jakosti je zajišťovat jakost výrobků a služeb dodávaných a poskytovaných organizací, zajišťovat jakost vnitřních procesů, zajišťovat potřeby zájmových skupin a neustále, soustavně a trvale zlepšovat jakost ve všech směrech (Janeček, 2001, p. 63).

Vyšší očekávání zákazníků ohledně kvality jsou dnes všude na světě znatelná. Tento trend je doprovázen rostoucím poznáním, že neustálé zlepšování jakosti musí být

součástí podnikové politiky, aby mohla být dosažena a udržena dobrá hospodářská výkonnost (Lang, 2007, p. 218).

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány (ČSN EN ISO 9001:2009):

- prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s tímto prostředím,
- jejími měnícími se potřebami,
- jejími konkrétními cíli,
- poskytovanými produkty,
- používanými procesy,
- velikostí a strukturou organizace.

## **2.2 Koncepce rozvoje systémů managementu kvality**

Mnohotvárnost různých činností v podnikatelském sektoru si postupem času vyžádala řadu rozmanitých alternativ managementu kvality. V současné době ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce rozvoje systémů managementu kvality (Doležalová, 2012, p. 66):

- koncepce odvětvových standardů,
- koncepce ISO řady 9000,
- koncepce Total Quality Management (TQM).

## 2.2.1 Odvětvové standardy

Všeobecně je možno konstatovat, že současné odvětvové standardy mají tyto základní charakteristiky (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008, p. 43):

- respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, obohacují ji však o mnohé další požadavky moderního managementu,
- vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví,
- na rozdíl od norem ISO řady 9000 nemají univerzální platnost pro všechna odvětví,
- vyžadují speciální postupy certifikace systémů managementu, které jsou mnohem náročnější než certifikace podle normy ISO 9001,
- právě pro svou náročnost jsou v současnosti respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích,
- některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců, čímž berou ohled i na jiné zainteresované strany, než jsou externí zákazníci.

Tato koncepce je historicky nejstarší, byť je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM. Už v sedmdesátých letech minulého století si totiž mnohé korporace uvědomovaly vnitřní potřebu vytváření systémových přístupů k managementu kvality. Požadavky na tyto systémy zanesly do norem, které měly a mají i dnes platnost v rámci jednotlivých odvětví (Doležalová, 2012, p. 67).

Typickým představitelem oborových standardů např. v automobilovém průmyslu je standard ČSN ISO/TS 16949:2009 Systémy managementu kvality - Zvláštní požadavky na používání ISO 9001 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009).

## 2.2.2 Normy ISO

Normy řízené svojí strukturou směřují ke komplexnosti pohledu na jakost v souladu se světovými trendy a mají napomáhat vzájemnému porozumění v mezinárodní spolupráci. Důležitý je poznatek, že ISO reaguje na připomínky a zařazuje jejich formulaci do úprav, resp. nových znění norem - provádí jejich aktualizaci. Harmonizované normy jsou uváděny pod označením ČSN ISO 9000 (Zídková & Zvoneček, 2001, p. 33).

Normy řady ISO 9000 patří k systémovým normám určeným pro výstavbu a prověřování systémů řízení jakosti. Základní filosofií v současnosti revidovaných norem je (Vyleťal, et al., 2008, p. 53):

- orientace na zákazníka při řízení jakosti, snížení administrativy a nákladů na řízení jakosti,
- prohloubení vazeb mezi marketingem společnosti a řízením jakosti, zároveň zvýšení důrazu na samotnou nákladovost řízení jakosti,
- shoda stylu, prezentace, terminologie a jazyka,
- shoda v terminologii, konceptu a principech s ostatními normami ISO.

Normy ISO 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závazné se stávají, pokud se organizace zaváže (např. svému odběrateli), že u sebe zavede systém jakosti podle těchto norem (Vaněček, Friebeľ & Štípek, 2010, p. 179).

Revidované normy souboru ISO 9000 byly vypracovány na pomoc organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů jakosti. Jedná se o normy (Vyleťal, et al., 2008, p. 53):

- ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník

Norma popisuje základy a zásady systémů managementu kvality, které jsou předmětem norem řady ISO 9000, a jsou definovány související termíny.

- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality - Požadavky

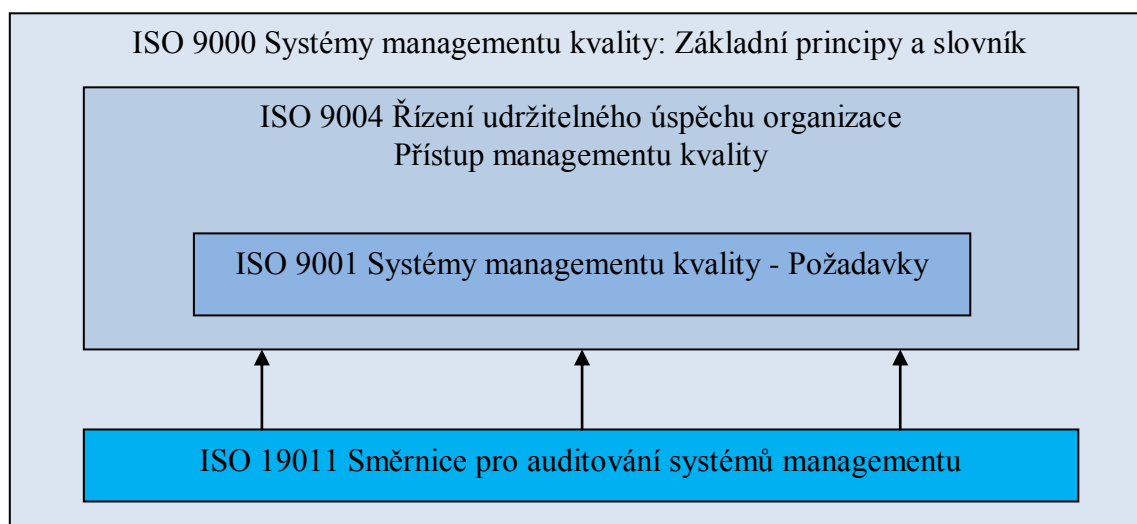
Norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů, a kdy má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování.

- ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality

Norma poskytuje návod sloužící jako podpora dosahování trvale udržitelného úspěchu jakékoli organizace působící v neustále se měnícím prostředí. Podrobněji rozpracovává některá dílčí témata, jako jsou například management znalostí a inovace. Součástí normy je i tabulka pro sebehodnocení organizace vzhledem k různým úrovním vyspělosti systému managementu kvality (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014).

- ČSN EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systémů managementu.

Obrázek 1: Struktura norem ISO 9000:2006



Zdroj: Vaněček, et al., 2010, p. 181

Na obr. č. 1 můžeme vidět, že řídicí normou ISO 9000:2006 je ISO 9004, která vytváří s ISO 9001 konzistentní dvojici. Normy byly navrženy tak, aby se používaly společně, ale mohou být aplikovány i samostatně. Jejich koncepce je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníka a jiných zainteresovaných stran (akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů a veřejnosti) (Vaněček, et al., 2010, p. 180).

Kromě souboru norem ISO 9000 máme i další normy - např. ISO řady 14000: Systémy environmentálního managementu. Tyto systémy dosáhly značného rozšíření ve světě i v České republice a masivního uplatnění v organizacích různých velikostí a oborů, samostatně nebo v souběhu, kombinaci resp. integraci s dalšími systémy managementu. Norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizaci umožnila vytvořit a zavést politiku a stanovit cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů, a jiné požadavky, které se na organizaci vztahují, a informace o významných environmentálních aspektech (Doležalová, 2012, p. 91).

Vydáváním českých technických norem byl pověřen Český normalizační institut, který též každoročně vydává seznam ČSN, které jsou systematicky řazeny podle šestimístného třídícího znaku. Technické normy platné v současné době v ČR nesou označení ČSN. Normy, které jsou převzaty z evropské soustavy norem do soustavy ČSN, mají označení ČSN EN a číslo evropské soustavy. Normy, které jsou převzaty z mezinárodní soustavy norem do soustavy ČSN, mají označení ČSN ISO a číslo mezinárodní normy. Některé z převzatých norem jsou součástí mezinárodního systému norem i norem evropských. Pak nesou označení ČSN EN ISO (Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková, 2002, p. 50).

### **2.2.3 Total Quality Management**

Koncepce odvětvových standardů a koncepce ISO jsou také často popisovány jako tzv. preskriptivní, což znamená, že jejich jednotlivé prvky jsou předepsány kapitolami příslušných standardů. Vedle těchto modelů managementu jakosti organizace (limitovaných právě pojetím a rozsahem požadavků příslušných norem) existuje už poměrně dlouho přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM) (Nenadál, et al., 2008, p. 46).

Zavádění systému jakosti dle TQM se na základě praktických zkušeností doporučuje až po splnění požadavků na systém jakosti dle normativního přístupu norem ISO. Normy ISO 9000 totiž ve své podstatě znamenají splnění minimálních požadavků a TQM potom jejich rozšíření, zejména pokud jde o lidský faktor a některé další aspekty (Vaněček, et al., 2010, p. 190).

Koncepce Total Quality Management je zaměřena na zlepšování všech činností firmy - podnikatelského subjektu, která vychází systematicky od uspokojování zákazníků, zaměstnanců, odpovědnosti vůči společnosti a od hodnocení ekonomických i dalších výsledků. Na druhé straně sleduje všechny předpoklady, které firma musí zajistit, aby dobrých výsledků dosáhla. TQM tedy znamená (Vyleťal, et al., 2008, p. 50):

- Total - vyvážené zohlednění všech zájmových skupin a všeobecná angažovanost všech zaměstnanců,
- Quality - kvalita všech procesů a činností prováděných zaměstnanci s cílem soustavného zlepšování výkonů a podnikových výsledků,
- Management - zodpovědný za prosazování a realizaci procesu soustavného zlepšování.

TQM znamená systém, zahrnující všechny osoby ve všech odděleních a na všech úrovních podnikové hierarchie, dále metodu založenou na kroužcích kvality a praktikovaném konceptu učící se organizace s ohledem na neustálé zlepšování kvality, snižování nákladů, uskutečňování dodávek, bezpečnost provozu, zvyšování morálky a zlepšování ochrany životního prostředí. Systém významně přispívá ke konceptu udržitelné výroby tím, že neustálé zlepšování prostupuje celou organizací a vede k uspokojení potřeb zákazníka s minimem spotřeby zdrojů a tedy minimem dopadů do životního prostředí (Doležalová, 2012, p. 78).

Koncepce TQM je velmi otevřenou filozofií managementu organizací. Protože sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí, byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako modely excelence organizací (Nenadál, et al., 2008, p. 47).



## 2.3 Vrcholové vedení

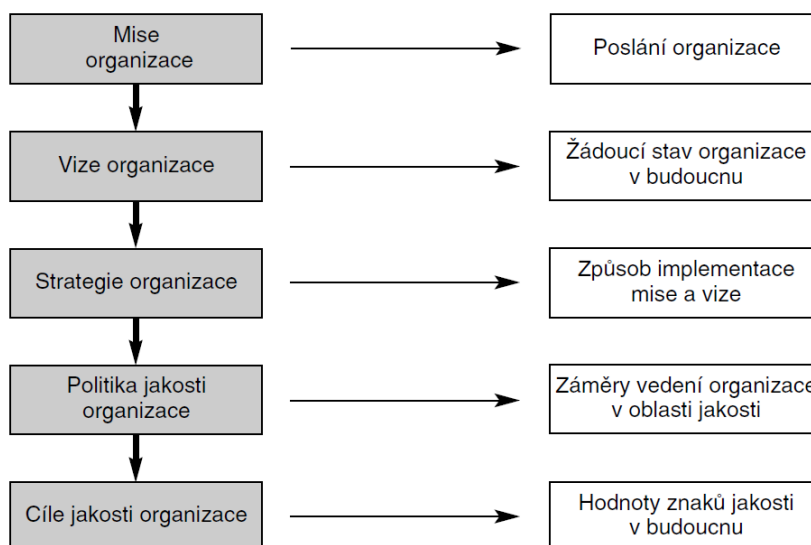
Pro úspěch fungování systému jakosti je důležitý zájem a podpora ze strany vrcholového vedení. To musí být přesvědčeno o nezbytnosti věnovat pozornost jakosti finálních produktů a systému jejího zabezpečování (Veber, et al., 2002, p. 65).

Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci systému managementu kvality a při neustálém zvyšování jeho efektivnosti prostřednictvím (ČSN EN ISO 9001:2009):

- komunikace v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,
- stanovování politiky kvality,
- zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality,
- přezkoumání systému managementu a
- zajišťování dostupnosti zdrojů.

Normy ISO řady 9000 od vrcholového vedení organizací vyžadují pouze vyhlášení tzv. politiky a cílů jakosti. Členové vrcholového managementu často chápou tuto úlohu jako šanci opsat podobné deklaráce „od sousedů“, což v éře internetu není žádný problém. To však vůbec není smyslem tohoto požadavku. Horší je, že tyto tak v praxi rozšířené standardy vůbec nevyžadují od vrcholového vedení to, aby politika a cíle jakosti byly logicky provázány s jinými strategickými vyhlášeními vyšší úrovně, např. tak, jak to naznačuje obrázek č. 2:

Obrázek 2: Vazba strategických deklarácí na politiku a cíle jakosti organizací



Zdroj: Nenadál, et al., 2008, p.62

Mise organizace je deklarácí účelu a smyslu její existence. Vize je pak popisem toho, kde se chce v budoucnu nacházet. Strategie deklaruje způsob, jakým organizace implementuje misi a vizi, který má být podporován adekvátními politikami a plány. Jednou z dílčích politik je pak i tzv. politika jakosti, jejíž konkretizací s přímou vazbou na vizi jsou posléze stanovené cíle jakosti. Tato logická provázanost má zajistit, aby politika a cíle jakosti nevisely v jakémsi vzduchoprázdnu a aby skutečně odrážely dlouhodobé záměry organizace (Nenadál, et al., 2008, p. 62).

Politika jakosti znamená celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením. Ačkoliv v praxi se jedná o jedno až dvoustránkové prohlášení, nelze je v žádném případě vnímat jako formální akt. Politika jakosti by měla přinášet záměry a zásady, které určil příslušný vrcholový management organizace a jsou směrodatné pro chování a jednání každého pracovníka firmy. Navíc v případě prvního vydání představují první impulz, sdělující zaměstnancům, že firma nastartovala aktivity směřující k zavedení systému jakosti a jejímu zlepšení (Veber, et al., 2002, p. 28).

Libovolného pracovníka u libovolného stroje na libovolném pracovišti můžeme vyzkoušet, zda zná politiku kvality. Nezkoušíme jeho, ale vedení. Management musí stanovit politiku a cíle kvality, seznámit s nimi všechny pracovníky a vyžadovat, aby

je plnil. Pracovníci nemohou dodržovat politiku kvality, když ji neznají (Chaloupka, 2008, p. 61).

## **2.4 Lidský faktor v managementu kvality**

Celoživotní vzdělávání, odborný růst i jeho plán se dnes v úspěšných podnicích a organizacích považuje za samozřejmost, která na jedné straně zvyšuje spokojenost pracovníků a na druhé straně přináší organizaci úspěch. Vzdělaný pracovník, který má před sebou výhled odborného růstu, je vždycky plodnější, má zájem o organizaci a její cíle, je iniciativnější a má více nápadů a námětů k soustavnému zdokonalování jakosti (Janeček, 2001, p. 56).

Význam všech aktivit v souvislosti s podnikovou výchovou a vzděláváním by mělo velice rychle pochopit zejména právě vrcholové vedení, které nese plnou odpovědnost nejen za jejich realizaci, ale především za jejich pružnou přeměnu v reálné efekty. Chceme-li tedy hovořit o moderním managementu jakosti, musí být neodmyslitelně spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti (Nenadál, et al., 2008, p. 190). Měly by se analyzovat strategické plány organizace a jejich dopad na potřebu znalostí a dovedností (Armstrong, 2007, p. 474).

Jestliže se postoje k jakosti mají uplatnit v konkrétní organizaci, která chce přežít a úspěšně se rozvíjet, měla by umožnit pracovníkům soustavné vzdělávání se a odborný růst, pověřovat je odpovědností k samostatným úkolům, vést pracovníky k odpovědnosti za vlastní práci, k spoluodpovědnosti za výsledky organizace a k objektivnímu sebehodnocení. Neměla by zapomínat zavádět nové formy práce, umožnit pracovníkům co nejlépe vyhovující pracovní podmínky a pečovat o jejich sociální potřeby (Janeček, 2001, p. 11).

Úspěšné podniky se snaží o vytvoření co nejlepších sociálních podmínek pro své pracovníky a využívají k tomu moderní formy práce, poznatky a nástroje. K sociálním podmínkám však patří i účast pracovníků na různých jednáních, odborných seminářích a školeních (i v zahraničí), a také na různých slavnostních příležitostech. Spokojenost

pracovníků se podporuje i veřejným oceňováním jejich úspěchů (např. v podnikových soutěžích o ceny za jakost) (Janeček, 2001, p. 57).

Při vytváření moderních personálních systémů hraje také velmi důležitou a ničím nenahraditelnou roli motivace lidí a od ní se odvíjející podnikové motivační procesy a programy. Vedoucí pracovník může motivovat na základě toho, co zaměstnanci potřebují (jaké hodnoty uznávají), co je uvádí do pohybu, jaké zájmy chtějí ve své práci realizovat. Umění zdatného vedoucího je poznat tyto hodnoty a zájmy, spojit zájmy spolupracovníků s cíli podniku tak, aby při dosahování pracovních cílů současně dosahovali i vysokého osobního uspokojení (Nenadál, et al., 2008, p. 199).

## 2.5 Dokumentace

Dokumentace je 200 let starý nástroj managementu, pomocí kterého udržuje vedoucí pořádek mezi podřízenými. Čím lepší vedoucí, tím dokonalejší pravidla dá svým podřízeným. Dokumentace je nejlevnější a účinný nástroj, který pomáhá řešit chyby v odpovědnostech a postupech (Chaloupka, 2008, p. 62).

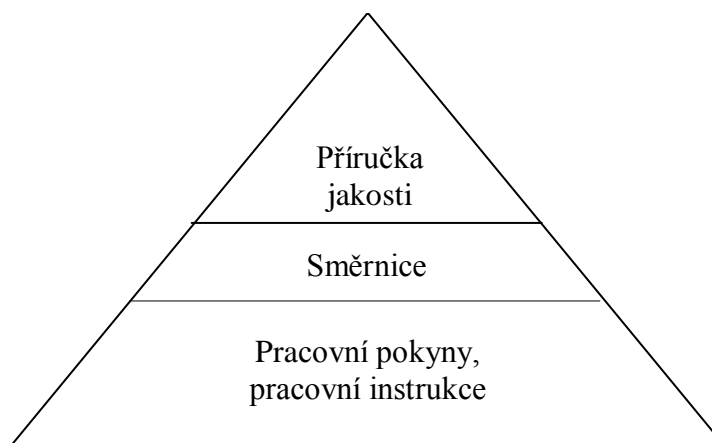
Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat (ČSN EN ISO 9001:2009):

- dokumentovaná prohlášení o politice kvality a cílech kvality,
- příručku kvality,
- dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou a
- dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů.

Normy ISO vyžadují, aby všechny činnosti týkající se zabezpečování jakosti v organizaci byly přesně popsány a aby byly jasně definovány pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. Mezi základní dokumenty patří: příručka jakosti, směrnice, pracovní postupy a další dokumentace (Vaněček, et al., 2010, p. 179).

Struktura dokumentace systému managementu jakosti v závislosti na velikosti organizace může mít až tři vrstvy (obr. 3):

Obrázek 3: Struktura dokumentace systému managementu kvality



*Zdroj: Veber, et al., 2002, p. 69*

Příručka kvality je stěžejním dokumentem každého systému managementu kvality, protože musí popisovat to, jak daná organizace ve svém prostředí aplikuje obecné požadavky určitého standardu (např. ISO 9001). To znamená, že příručka kvality je vždy dokumentováním firemního know-how. Příručka kvality už ve svém úvodu definuje procesy systému managementu kvality pomocí mapy procesů. Celý popis systému je následně popisem jednotlivých procesů tak, aby zahrnovaly i požadavky vybraného kriteriálního standardu. To činí z příručky kvality jedinečný soubor informací. A protože jsou v každé organizaci procesy jinak stanoveny a uspořádány, je každá příručka unikátním, nezaměnitelným dokumentem, která má obvykle platnost v celé organizaci (Nenadál, et al., 2008, p. 50).

Příručka jakosti popisuje systém řízení firmy a přehledně uvádí jeho postupy. Na příručku jakosti navazují směrnice, popisy procesů a formuláře, dále pracovní postupy a technická dokumentace. Příručka jakosti a navazující dokumentace je vedena v elektronické i papírové podobě a pro všechny pracovníky je k dispozici u ředitele a vedoucích jednotlivých úseků. Příručka jakosti, na rozdíl od ostatních dokumentů, podléhá revizi každý rok. Za revizi příručky jakosti odpovídá management jakosti (Kožišek, 2005, p. 87).

Druhá vrstva je představována směrnicemi, které upravují postupy realizace určitých procesů nebo činností. Jde o interní dokument, který upravuje jednání pracovníků při výkonu určitých činností - zásobování, skladování, počínání si v případě reklamace (Veber, et al., 2002, p. 70).

Mezi další dokumentaci patří: záznamy jakosti, popisy pracovních míst, záznamy o interních prověrkách, dokumenty o rozvoji způsobilosti zaměstnanců, záznamy o provedených zkouškách atd. (Vaněček, et al., 2010, p. 179).

Rozsah dokumentace systému managementu kvality se může v jednotlivých organizacích lišit, a to s ohledem na (ČSN EN ISO 9001:2009):

- velikost organizace a druh její činnosti,
- složitost procesů a jejich vzájemné působení a
- kompetence pracovníků.

Má-li dokumentace plnit úlohu účinného, přímého nástroje řízení, je pochopitelné, že musí splňovat určité požadavky (Veber, et al., 2002, p. 68):

- požadavky kladené na postup jejího zpracování, vydávání, uchování,
- požadavky kladené na vnitřní strukturu a podobu dokumentace,
- dokumentace musí být čitelná, datovaná a snadno přístupná, udržovaná v pořádku a po určenou dobu archivovaná,
- nově připravené či aktualizované dokumenty musí být přezkoumány a chváleny příslušnými pracovníky,
- užívat pouze platné dokumenty, zastaralé dokumenty musí být staženy a aspoň jedna podoba původního znění musí být archivovaná,
- organizace musí provádět revize dokumentů, prověřuje se jimi jednak formální správnost dokumentů, jednat věcná správnost, což může být impulzem k jejich aktualizaci.

Organizace musí řídit záznamy určené pro poskytování důkazů o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality. Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchovávání a nakládání se záznamy. Záznamy musí být trvale

čitelné, rychle a snadno identifikovatelné a vyhledatelné. Dokumentace může mít jakoukoli formu a může být na jakémkoli typu média (ČSN EN ISO 9001:2009).

Firemní dokumentace může být vedena v papírové nebo digitální podobě. Proti digitální formě nelze nic namítat, jsou-li dodrženy zásady ochrany dat na elektronických nosičích (Veber, et al., 2002, p. 70):

- příslušní pracovníci mají přístup k počítači a dovedou si potřebný dokument otevřít,
- jsou prokazatelně seznámeni - musí být (může být elektronickou formou),
- v informačním systému byla definována přístupová práva k souborům pro zpracovatele (k jejich čtení, ale i změnám) a pro příslušné uživatele pouze ke čtení,
- informační systém je zabezpečen proti virům,
- veškerá řízená dokumentace je zálohována a je zabezpečeno, že zálohy jsou uloženy mimo prostory, kde jsou instalovány prvotní soubory,
- je zajištěno vyhovující archivování neplatných dokumentů.

Převod veškeré řízené dokumentace a záznamů na elektronické nosiče vede k výraznému odstranění „papírování“, které bývá často výhradou vůči aplikaci systému managementu kvality ve smyslu norem ISO 9000 (Veber, et al., 2002, p. 71).

Je velkou chybou, pokud dokument vznikne a je používán beze změny několik let. Život přináší a vyžaduje změny našich postupů. Musíme si rychle zvyknout na změnové řízení. Musí probíhat rychle a jednoduše, jinak odrazuje uživatele dokumentace od návrhů a realizace změn. Na druhou stranu musí ale být důsledné, aby někdo někde nepracoval nadále podle neplatné verze dokumentace (Chaloupka, 2008, p. 69).

## 2.6 Nákup a partnerství s dodavateli

Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase (Lukoszová, 2004, p. 5).

Současné pojetí nákupu je dáno zejména skutečností, že řada firem pracuje v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců. Rozhodování v nákupu se tak stává strategickou záležitostí. Nákup je výrazně orientován na služby konečným zákazníkům, jsou prosazovány dlouhodobé vztahy s dodavateli, výrazně je snižován jejich počet, výběr dodavatelů je realizován podle soustavy ukazatelů, která by měla zajistit komplexní posouzení výhodnosti vybraného dodavatele pro firmu (Gros & Grosová, 2006, p. 10).

Vztahy mezi organizací a jejími dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti - úsilí o partnerství (Veber, et al., 2002, p. 62).

Partnerství je vyšší forma spolupráce dvou nebo více subjektů na společném díle, ve kterém vystupují oba jako rovnocenné subjekty, uzavírají dohodu o spolupráci na delší dobu (více jak 1 rok) a tato spolupráce jim přináší vyšší efekt než vzniká při prostých dodavatelsko-odběratelských vztazích. Je samozřejmé, že partneři musí být ochotni nést společně i riziko, které vznikne v případě dílčích neúspěchů jejich spolupráce (Vaněček, 2008, p. 23).

Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce se stává kritickým faktorem úspěchu v konkurenci. Protože celkové náklady podniku i kvalita služeb zákazníkům do značné míry závisí na struktuře dodavatelsko-odběratelského řetězce a na komunikaci uvnitř tohoto řetězce, je pochopitelně důležité klást veliký důraz na jeho řízení (Christopher, 2000, p. 31).



Pokud jsou vztahy mezi odběratelem a dodavatelem rozvíjeny na bázi partnerství, projeví se to v dlouhodobých pozitivních efektech, např. v těchto oblastech (Nenadál, 2006, p. 29):

- odběratel může spolehlivým dodavatelům nabízet preferenční a dlouhodobé kontrakty, a tím je pozitivně motivovat,
- dodavatelé nebudou žít v trvalé nejistotě a budou ochotni vynakládat zdroje jak na rozvoj lidí, tak i technologií a svých produktů,
- dodavatelé nebudou muset vynakládat tolik energie a zdrojů na vyhledávání nových odběratelů, čímž dále přispějí ke snižování svých nákladů,
- nižší náklady mohou být východiskem pro nabídky atraktivnějších cen odběratelům bez zhoršování ekonomické výkonnosti dodavatele,
- sníží se variabilita hodnot znaků jakosti dodávek, což bude pozitivně působit na celkovou spolehlivost odběratele plnit požadavky svých obchodních partnerů,
- aniž si to odběratel i dodavatel musí uvědomit, jejich vazby, spolupráce, komunikace a oboustranná snaha o neustálé zlepšování vytvoří pevný rámec skutečného strategického partnerství.

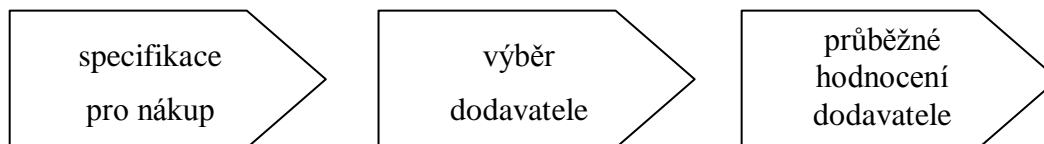
Každý výrobek nebo služba je z větší části či menší míry složen z různých vstupů a subdodávek. Čím větší je podíl externích prvků, tím důslednější musí být přístupy zabezpečování jakosti nakupovaných vstupů, které standardně vyžadují (Veber, et al., 2002, p. 75):

- jednoznačně specifikovat požadavky na nakupované prvky,
- vybírat a hodnotit dodavatele,
- vymezit co nejpřesněji kvalitativní požadavky předmětu nákupu v objednávkách či v obchodních smlouvách,
- ověřovat nakupované vstupy.

Vztahy s dodavateli jsou také podstatnou částí systému just-in-time, jelikož ten nevyžaduje jen stálou kvalitu, ale také přesnou dodávku. Dobrá komunikace a společná oddanost patří mezi základní předpoklady (Masaaki, 2004, p. 224).

Proces nákupu znázorňuje obrázek 4:

Obrázek 4: Proces nákupu



Zdroj: Chaloupka, 2008, p. 70

Chyby v procesu nakupování:

- nejasné zadání pro nákup,
- špatný výběr dodavatele,
- nezaregistrujeme zhoršení dobrého dodavatele,
- vstupy způsobují problémy výrobě a zákazníkům (Chaloupka, 2008, p.70).

Požadavky na proces nákupu dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 jsou popsány v následujících dvou odstavcích.

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nákup. Typ a rozsah nástrojů řízení aplikovaných na dodavatele na nakupovaný produkt musí být závislé na vlivu nakupovaného produktu na následné realizaci produktu nebo na konečný produkt (ČSN EN ISO 9001:2009).

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich výběr, hodnocení a opakované hodnocení. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení (ČSN EN ISO 9001:2009).

## 2.7 Specifikace pro nákup

V každé kupní situaci se z pohledu zákazníka objeví ne více než 3 nebo 4 opravdu důležité požadavky na úroveň služeb. Každá organizace by měla tato kritéria znát, protože jí pomohou bez problémů obstát při jakémkoli kontaktu se zákazníkem. Pečlivé studium zákazníků by mělo odhalit, jaké povahy jsou tato kritéria a kterých si zákazník nejvíce cení (Christopher, 2000, p. 45).

Požadavky na nákup musí být co nejlépe vymezeny. K tomuto účelu mohou sloužit jako podpůrný prostředek normy nebo katalogy dodavatelů. V obou případech mohou tyto dokumenty specifikovat objednávaný výrobek a jeho kvalitativní parametry. Některé firmy své vstupy specifikují v podobě vlastních materiálových listů, kterými jsou specifikovány nejdůležitější kvalitativní požadavky. Pokud tyto prostředky pro daný předmět nákupu neexistují, musí být požadovaný nákup specifikován co nejpřesněji (Veber, et al., 2002, p. 75).

Informace pro nákup musí popisovat produkt, který má být nakoupen a podle okolností má zahrnovat (ČSN EN ISO 9001:2009):

- požadavky na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení,
- požadavky na kvalifikaci pracovníků,
- požadavky na systém managementu kvality.

Organizace musí zajistit přiměřenost specifikovaných požadavků na nákup dříve, než je sdělí dodavateli. Organizace musí stanovovat a uplatňovat inspekční nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění toho, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nákupu. V případě, že organizace nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování v prostorách dodavatele, musí organizace v informacích pro nákup uvést zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění produktu (ČSN EN ISO 9001:2009).

K základním informačním vstupům pro definování požadavků na dodávky tak patří (Nenadál, 2006, p. 76):

- podnikatelské plány na následující období,
- přehled nově získaných zakázek,
- další informace od zákazníků,
- požadavky legislativy,
- seznam dodavatelů jednotlivých komodit,
- požadavky jednotlivých organizačních jednotek odběratele,
- dokumentované postupy odběratele, vztahující se k procesům nákupu,
- záznamy o spolupráci s dodavateli v minulém období,
- informace o naléhavosti a důležitosti nakupovaných položek apod.

Pokud přijmeme tezi o tom, že pro definování požadavků na dodávky i dodavatele je vhodné využít týmové spolupráce, jejím výsledkem by měly být co nejpřesnější specifikace, popisující konkrétní nakupovaný materiál, výrobek, službu nebo informaci, stejně jako specifikace procesů u potenciálních dodavatelů. Mezi tyto požadavky patří například tyto (Nenadál, 2006, p. 76):

- hodnoty znaků jakosti,
- stanovené postupy a jednotky měření produktů,
- definovaná kritéria přijatelnosti dodávek,
- termíny dodání, dodávané množství,
- očekávané maximální náklady vztahující se k dodávce,
- požadavky na systémy managementu jakosti, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- požadavky na způsobilost procesů u dodavatelů,
- způsoby komunikace s dodavateli, včetně komunikace o změnách a úpravách obchodních smluv,
- odkazy na další nadřazenou legislativu,
- požadavky na obaly, způsob přepravy a skladování,
- požadavky na certifikáty třetí stranou.

Nákupní dokumentace musí v pasáži "předmět" objednávky (smlouvy) jednoznačně vymezovat kvalitativní parametry nakupovaných vstupů. Je-li využito odkazu na číslo předmětové normy nebo katalogu, lze to považovat za vyhovující, pokud máme v organizaci zabezpečen režim aktualizace těchto dokumentů. V ostatních případech je třeba co nejpřesněji popsat požadavky na nakupované elementy. Součástí nákupních požadavků může být i určení podoby obalu, způsobu uložení na dopravním prostředku, dodání příslušných dokladů o kvalitě dodávky, způsob vstupní kontroly jakosti, postup v případě zjištění nekvalitní dodávky. Tyto principy by měly být dodrženy, ať se jedná o jednotlivé objednávky, nebo rámcové (zpravidla roční) smlouvy (Veber, et al., 2002, p. 76).

Firma má vytvořené dokumentované postupy, které zajišťují, že nakupovaný výrobek nebo služba je ve shodě se specifikovanými požadavky. Je využíván okruh stálých subdodavatelů (Kožíšek, 2005, p. 94).

V případě, že dodávky vykazují ať kvantitativní či kvalitativní nedostatky, měla by organizace disponovat standardním postupem reklamačního řízení vůči dodavateli. Obvyklé postupy vyžadují připravit příslušný podklad ze strany přejímacího skladu či zkušební laboratoře, na jehož základě zahájí nákupní útvary reklamování (Veber, et al., 2002, p. 76).

Z hlediska péče o jakost je třeba rozlišovat mezi třemi základními skupinami nakupovaných materiálů (Lukoszová, 2004, p. 147):

- materiály určenými pro rizikové výrobky nebo díly (vyžadují mimořádnou pozornost),
- standardními materiály z hlediska vlivu na jakost finálních výrobků,
- ostatními materiály (které bezprostředně neovlivňují jakost finálních výrobků, např. kancelářské prostředky).

## 2.8 Výběr dodavatelů

V této fázi dochází k vyhledávání konkrétního dodavatele odběratelem, smyslem je v první řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. Pokud se jedná o první nákup, je hledání dodavatele významnější a náročnější činností (Lukoszová, 2004, p. 95).

Partnerské vztahy s dodavateli znamenají pochopení, že výslednou jakost ovlivňují i dodavatelé. Pochopitelně odpovědnost k zákazníkům jako odběratelům má prodávající subjekt. Výběr dodavatelů je však strategické rozhodnutí, a to jak v souvislosti se systémem zásobování, který stojí na spolehlivosti dodávek, tak při realizování běžných, většinou opakovaných nákupů. Ideálním stavem je důvěra mezi odběratelem a dodavatelem, vycházející ze vzájemně výhodné spolupráce (Vyleťal, et al., 2008, p. 51).

Kritéria používaná pro rozhodování v oblasti nákupu můžeme obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů v sedmi hlavních oblastech (Gros & Grosová, 2006, p. 53):

- finanční situace dodavatele,
- perspektivnost vývoje dodavatele,
- logistické služby poskytované dodavateli,
- výrobní možnosti dodavatelů,
- informační systém dodavatelů,
- celkové pořizovací náklady (nabízená cena) a platební podmínky,
- požadovaná kvalita.

Pro výběr vhodných dodavatelů bylo vyvinuto více metod, přičemž všechny mají podobný základ. Nejprve je třeba stanovit, jaké vlastnosti by měl mít dodavatel a jaké požadavky jsou kladeny na jeho dodávky a potom nějakým způsobem tyto vlastnosti hodnotit, bodovat, aby se mohly vyjádřit jedním číslem. Porovnáním těchto komplexních údajů mezi více dodavateli pak lze zjistit, který by pro daného odběratele byl ten nejvhodnější. Je to tedy výběr založený na vícekritériálním hodnocení, který je značně ovlivněn subjektivním názorem hodnotitele. Jednotlivé dodavatele lze podle

výsledného počtu bodů seřadit sestupně a s těmi nejlepšími navázat kontakty, vedoucí k uzavření dodavatelské smlouvy (Vaněček, 2008, p. 28).

Tradiční formou zpracování informací pro volbu dodavatele je porovnání nabídek. Cílem je nalézt nabízejícího s nejnižšími opatřovacími náklady na jednotku množství. Současně jsou zpravidla vylučovány nabídky nevyhovující co do kvality a termínu dodání. Srovnatelnost vyžaduje přepočtení na stejnou bázi: nabízené množství, jednotku množství a srovnatelnou nákupní cenu. Všeobecně lze shrnout, že aspekty volby dodavatele se týkají zejména (Tomek & Vávrová, 2001, p. 71):

- množstevního hlediska,
- kvalitativního a výkonového hlediska,
- časového hlediska,
- místa a vzdálenosti,
- dodacích podmínek,
- platebních podmínek,
- servisního hlediska,
- informačního hlediska,
- tržních a vnitropodnikových podmínek.

Důležitou součástí algoritmu při volbě dodavatele je v počáteční fázi rozhodování o tom, zda jsou jejich počet a informační základna pro rozhodování dostatečné, jakož i to, zda dosavadní soubor dodavatelů vyhovuje předpokladům - v opačném případě se opakuje hledání dodavatele. V závěrečné fázi se ukládají data o vyhovujících dodavatelích do jejich databáze (Tomek & Vávrová, 2001, p. 72).

## 2.9 Hodnocení dodavatelů

V této fázi hodnotí odběratel výkon určitého dodavatele, přičemž může používat některý z uvedených přístupů (Lukoszová, 2004, p. 96):

- může se dotazovat na konečné hodnocení uživatele,
- může porovnat skutečné náklady (včetně nákladů na neuspokojivé plnění) s předpokládanými náklady na nákup,
- může zhodnotit dodavatele podle předem stanovených kritérií (srovnává požadovaný a skutečný stav).

Dodavatel, který je schopen poskytnout odběrateli ekonomicky výhodnou nabídku kvalitních výrobků a služeb, pak bude úspěšný. Dnešní odběratel pracuje s nejmodernějšími metodami hodnocení, mezi než patří analýza celkových nákladů na pořízení výrobku, analýza nákladů na údržbu během životního cyklu výrobku a analýza jeho celkových nákladů a přínosů (Christopher, 2000, p. 30).

Organizace by měla sledovat a vyhodnocovat způsobilost dodavatelů na základě kritérií, které považuje pro svoji činnost za určující. Těmi mohou být cena, dodržování termínu dodávek, a zvláště pak plnění kvalitativních požadavků na dodávky, doložených například zkušenostmi s jakostí dosavadních dodávek, vlastním certifikátů kvality, poznatky z vlastních auditů (Veber, et al., 2002, p. 75).

Doporučení rozdělení dodavatelů do tří skupin (Chaloupka, 2008, p. 4):

- Dodavatel A je vyhovující. Kdyby nás navštívil jako 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 opravdu lepší, tak opustíme stávajícího dodavatele a začneme brát od lepšího.
- Dodavatel C je nevyhovující. Nákup musí aktivně hledat náhradu za tyto dodavatele.



Postupy sběru a vyhodnocování dat o momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky smlouvy vytvářejí předpoklady pro odhalování příležitostí ke zlepšování u dodavatelů, resp. pro přijímání účinných preventivních opatření, aby nedocházelo ke zhoršování posuzovaného a už jednou dosaženého stavu. Je logické, že o výsledcích tohoto hodnocení musí být dodavatel systematicky informován a musí s ním být prodiskutovávány, protože až potom mají skutečný smysl (Nenadál, 2006, p. 186).

Hodnocení podléhají i noví dodavatelé. Status hodnocení dodavatele by měl být zaznamenán například v podobě seznamu schválených dodavatelů, doplněním statutu způsobilosti v databázi dodavatelů a podobně. Objednávky jsou zadávány pouze způsobilým, popřípadě podmíněně způsobilým dodavatelům (Veber, et al., 2002, p. 75).

Důležité je, aby podnik nejen průběžně vyhodnocoval své dodavatele, ale aby s těmito výsledky je také seznamoval. Ukazuje se, že se to nestává pravidlem, dodavatelé jsou seznamováni jen s negativními výsledky hodnocení, a to ještě jen někdy. Většinou v těch případech, kdy se podnik již rozhodl, že si vybere nového dodavatele. Ten ale může nakonec vykazovat stejné chyby, jako předchozí. Proto je třeba dodavatelům věnovat větší péči a snažit se je vychovávat. Velký význam zde má i pochvala, když je podnik s dodavatelem spokojen, měl by mu to alespoň na konci roku sdělit oficiálně, případně předat nějakou plaketu, cenu, napsat o tom do místního tisku aj. Dodavatel se pak bude snažit i v následujícím období, aby podnik byl s jeho službami spokojen. Bohužel takováto kladná hodnocení manažeři zpravidla neprovádějí, i když je to nejlevnější způsob a nejspolehlivější způsob, jak vytvářet dobré partnerské vztahy (Vaněček, 2008, p. 29).

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je charakteristika současného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu při výběru a hodnocení dodavatelů, možnosti zlepšení současného systému.

### **3.2 Struktura diplomové práce**

Diplomová práce, s názvem Hodnocení dodavatelů v systému managementu kvality ve vybraném podniku, se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Praktická část se dále dělí na dvě etapy:

- analýza současného systému výběru a hodnocení dodavatelů,
- návrhy na zlepšení současného systému.

#### **Teoretická část**

V teoretické části je prostudována odborná literatura a podrobně rozebrána terminologie týkající se tématu. Tato část popisuje systém managementu kvality obecně, úlohu vrcholového vedení, dokumentaci týkající se kvality, nákup a samotný výběr a hodnocení dodavatelů.

K pochopení a utřídění si získaných poznatků daného tématu je využita odborná literatura, internetové stránky a odborné články. Dalším zdrojem pro tuto práci jsou také normy managementu kvality, hlavně řady ISO 9000. Práce shrnuje poznatky a myšlenky českých i zahraničních autorů, kteří jsou uvedeni v seznamu použitých zdrojů v závěru práce. Práce je doplněna o obrázky, tabulky a grafy, aby se čtenář lépe orientoval v textu a porozuměl souvislostem.

Je potřeba zmínit, že termín jakost a kvalita znamená totéž. Jakost je od roku 2009 nahrazena pojmem kvalita. Z toho důvodu je v rešerši použit pojem jakost i kvalita,

podle toho, v jakém roce byly dané zdroje svými autory vydány. V praktické části práce je již používán termín „kvalita“.

## **Praktická část**

Proces výběru a hodnocení dodavatelů je analyzován ve středně velkém podniku sídlícím v Jihočeském kraji, který si nepřeje být jmenován. Pro účely této práce je použit název podniku XYZ spol. s r.o., která má 100 zaměstnanců a jeho roční obrat dosahuje téměř 100 milionů Kč.

V praktické části jsou použity především interní zdroje podniku, Příručka kvality, Politika kvality, Cíle kvality, vlastní webové stránky podniku, účetní výkazy a v neposlední řadě jsou zde využity vlastní postřehy z pozorování chodu podniku během jeho návštěvy. Informace byly poskytnuty hlavně od projektového manažera prostřednictvím dotazování - nestandardizovaných (neřízených) rozhovorů.

Pro lepší představu práce obsahuje stručnou charakteristiku podniku z hlediska jejího vzniku a vývoje, základních ekonomických údajů a popis hlavní činnosti podniku. Je zde uvedena organizační struktura, která objasní vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovníků v celém podniku XYZ s.r.o.

Práce se dále věnuje oblasti nákupu a výběru dodavatelů. Byla provedena podrobná analýza výsledků hodnocení dodavatelů zaznamenaných v jednotlivých dodavatelských kartách, konkrétně z roku 2012.

V roce 2011 podnik používal starý formulář, který nevyhovoval požadavkům vedení společnosti a normě ISO 9001. Starý systém hodnocení dodavatelů je stručně charakterizován a následně porovnán se současným systémem hodnocení.

Poté jsou uvedeny případné návrhy na zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů. Tyto případné návrhy jsou snahou o praktické využití v budoucnosti podniku XYZ.

### **3.3 Použité metody**

#### **Neřízený rozhovor**

Pro objasnění předem získaných informací byl zvolen neřízený rozhovor s projektovým manažerem podniku XYZ s.r.o. Otázky se týkaly základních údajů o podniku, plánů certifikace podniku, oblasti nákupu, kritérií výběru dodavatelů, obsahu rámcových smluv s dodavateli, popisu současných dodavatelů, kontroly dodávek, postupu reklamací a samotného procesu vyhodnocování dodavatelů. Dotazovaný vysvětlil souvislosti na konkrétních příkladech odehrávajících se v podniku, aby bylo co nejlépe porozuměno získaným informacím.

Rozhovor byl veden podle předem připravených otázek v poznámkovém bloku. Odpovědi na otázky se dále rozebíraly v konkrétních situacích. Poznámky se zaznamenaly do bloku a následně se využily při zpracování této diplomové práce.

#### **Komparační metoda**

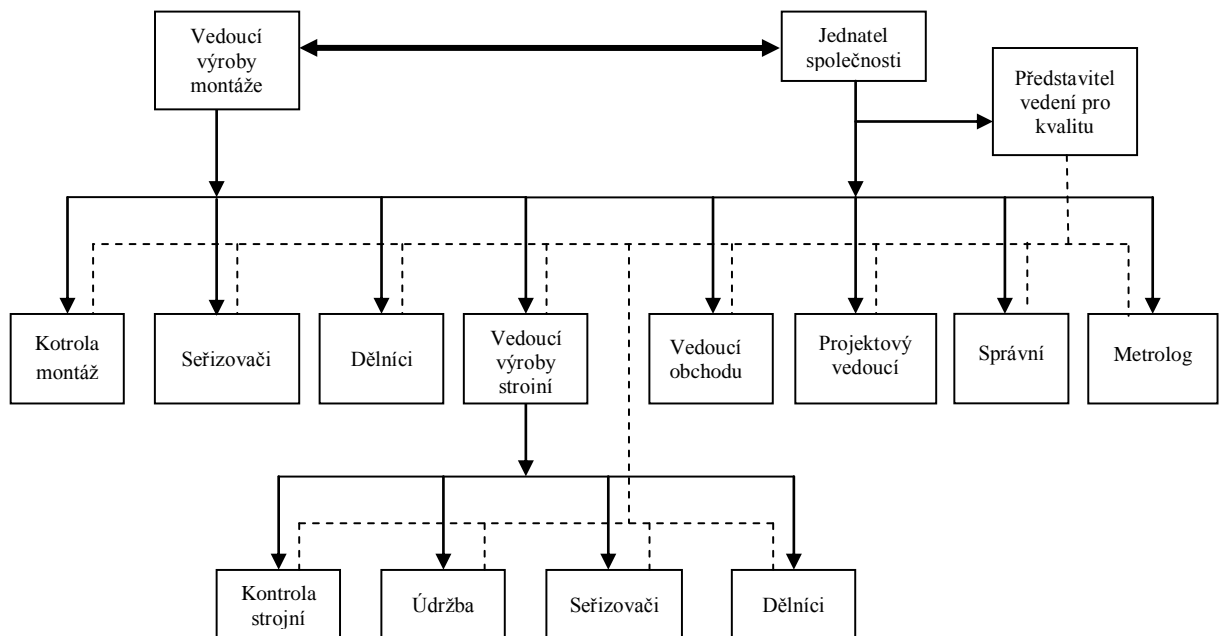
V roce 2012 podnik přešel na nové hodnocení dodavatelů, které se zaznamenává do nově vytvořených dodavatelských karet. Současné karty se od předešlých liší v několika faktorech. Proto bylo provedeno srovnání hodnocení dodavatelů v roce 2011 a 2012.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní údaje o podniku XYZ s.r.o.

XYZ spol. s r.o. sídlí v nejmenovaném městě v Jižních Čechách v okrese Tábor. Podnik vlastní výrobní halu o celkové rozloze 3500 m<sup>2</sup>. Firma je ryze česká společnost s ručením omezeným. Jejími vlastníky jsou dvě fyzické osoby, které dohromady vlastní stoprocentní podíl podniku. Byla založena v lednu 1993 jako strojírenský podnik zabývající se obráběním na zakázku převážně na soustružnických automatech. K rozšíření činnosti firmy došlo v roce 1994. Začaly se provádět montážní strojírenské práce v hromadné výrobě. Byl tak položen základ dvou divizí - divize Obrábění a divize Montáže. Společnost je díky této struktuře schopna nabízet zákazníkům dodávky s vyšší přidanou hodnotou.

Obrázek 5: Organizační struktura podniku XYZ s.r.o.



Zdroj: Příručka kvality podniku XYZ, s.r.o.

Na obrázku č. 5 je zobrazena organizační struktura podniku. Na nejvyšší úrovni je vedoucí výroby montáže a jednatel společnosti. Na druhé úrovni jsou podřízeni dvěma výše uvedeným osobám, včetně představitele vedení pro kvalitu. Vedoucí výroby strojní má pod sebou další podřízené. Představiteli vedení pro kvalitu jsou všichni systémově podřízeni (přerušovaná čára), protože veškeré činnosti v podniku podléhají přísné kontrole kvality.

Výrobou přesných rotačních dílců se zabývá divize Obrábění. Zaměstnává 50 zaměstnanců, kteří pracují ve dvousměnném provozu. Funguje zde také třísměnný bezobslužný provoz. Divize Montáže se zabývá montážemi v hromadné výrobě. Převážně sem patří montáže jemné mechaniky, úhlových kloubů a dalších podsestav. V této divizi pracuje rovněž 50 zaměstnanců.

Společnost klade důraz hlavně na spolehlivost, na kvalitu práce a produktivitu při výrobě. Díky tomu může nabídnout zákazníkům vysokou kvalitu a nízké ceny. Podnik preferuje dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky a chce docílit role strategického dodavatele. Taktéž se snaží dlouhodobě spolupracovat s převážnou většinou svých dodavatelů.

Podnik XYZ s.r.o. dodává výrobky do více než šedesáti tuzemských i zahraničních firem. Nejvíce dodávek je realizováno do regionu jižních Čech a Vysočiny, převážně do strojírenských podniků. Mezi zákaznické portfolio dále patří subdodavatelé společností známých automobilek, významné firmy vyrábějící produkty v oblasti jemné mechaniky, zdravotnictví, potravinářství a nábytku. Konkrétně mezi ně patří např. Motorpal, Linet, Edscha, Pollmann, Tesla, Engel, Motor Jikov, Efaflex, Hydraulika International a Brisk.

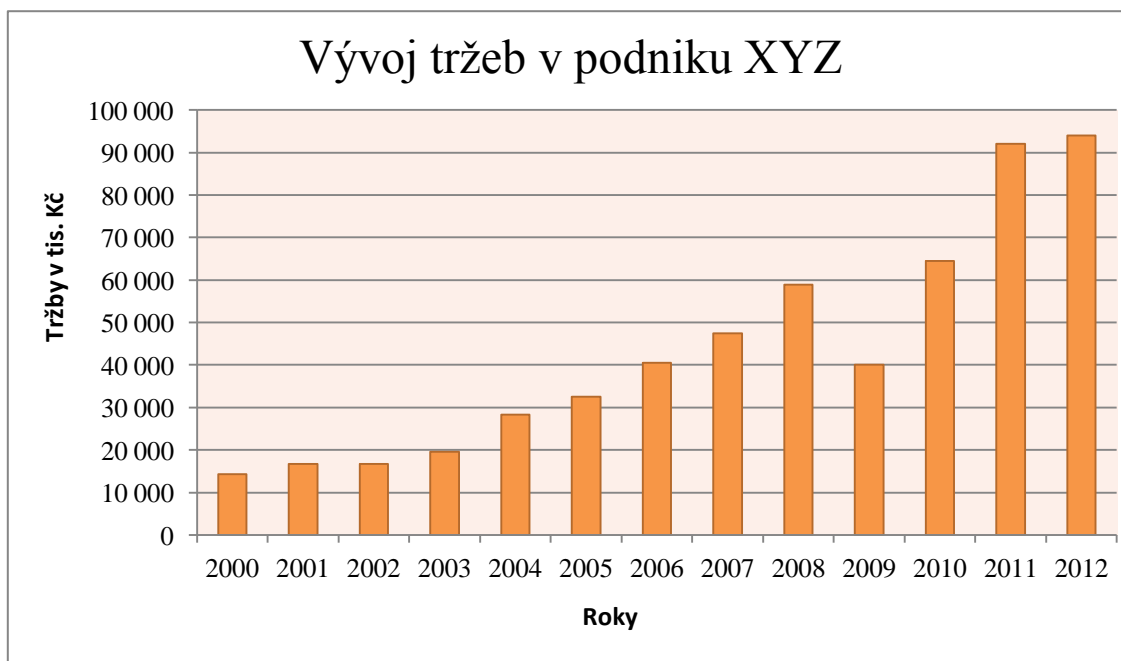
V současné době probíhá výstavba tří nových hal a administrativní budovy na pozemku o rozloze 18000 m<sup>2</sup>. Tento areál se nachází ve stejném městě ve vzdálenosti několika metrů od nynějšího sídla. Celý projekt je rozdělený na tři etapy. První etapa by měla skončit v září 2014, kdy bude v provozu administrativní budova a první výrobní modulová hala.

Mezi další vize a cíle podniku patří zajištění průměrného meziročního růstu objemu výroby ve výši 20 %. Podnik XYZ chce dosáhnout role hlavního dodavatele soustružených dílců u stávajících i nových odběratelů. Dále se chce stát specialistou ve výrobě precizních soustružených dílců a zároveň největším výrobcem soustružených dílců v České republice.

Dosažení růstu tržeb je plánováno získáním nových zakázek, a to jak od stávajících, tak od nových obchodních partnerů. Podnik stanovuje hranici maximálního podílu tržeb automobilového průmyslu na úrovni 60% celkových tržeb. Navýšení výroby a tím i tržeb je plánováno především z odvětví mimo automobilový průmysl.

Na grafu 1 můžeme vidět vývoj tržeb. V roce 2012 dosahoval podnik obratu téměř 100 milionů Kč. Vidíme, že tržby neustále rostou a to díky tomu, že společnost zvyšuje svoji produkci a získává nové zákazníky. Pouze v roce 2009 byl velký propad díky celosvětové ekonomické krizi, která měla dopad i na podnik XYZ. V roce 2015 podnik plánuje tržby 140 milionů Kč.

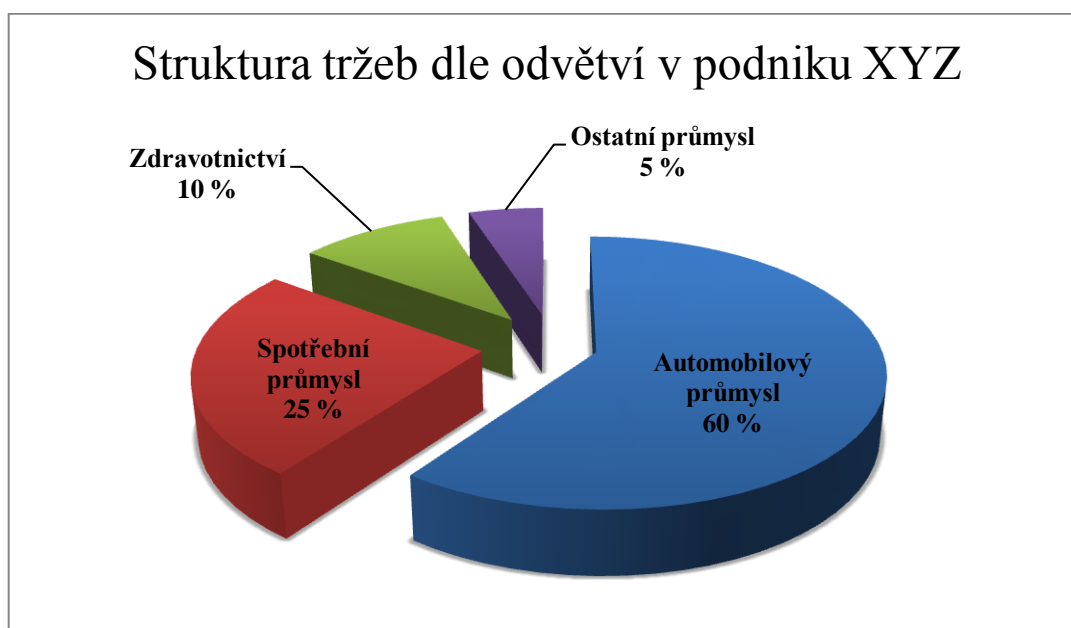
Graf 1: Vývoj tržeb v podniku XYZ s.r.o.



Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.

Největší podíl tržeb zaujímá automobilový průmysl s 60 % (graf 2). Další dílce jsou součástí výrobků ze spotřebního průmyslu. Zbytek 15 % součástek je využito ve zdravotnictví a v jiném průmyslu. 20 % z celkového počtu výrobků putuje za zákazníky do zahraničí.

Graf 2: Struktura tržeb dle odvětví podniku XYZ s.r.o.



Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o



## 4.2 Kvalita v podniku XYZ s.r.o.

Podnik XYZ s.r.o. má zavedený certifikovaný systém kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Týká se požadavků na systém managementu kvality. Zavádí procesní přístup v celém podniku a za cíl má hlavně zvýšit spokojenost zákazníka. Certifikát firma využívá už od roku 2007. Ve společnosti probíhá kontrolní provádění auditu každý rok a jednou za tři roky probíhá recertifikační audit, který byl naposledy udělen v dubnu 2013.

V rámci dalšího rozšíření výroby uvažuje vedení firmy o zavedení systému managementu kvality dle normy ISO TS 16949, která sjednocuje požadavky automobilového průmyslu. Některé tyto prvky jsou již aplikovány v současném systému managementu kvality.

Vzorkování je prováděno vždy přesně podle požadavků zákazníka, většinou podle normy VDA 2 (německý automobilový průmysl) či podle manuálu řady QS-9000 (americký automobilový průmysl), tzv. PPAP.

Společnost také dbá na dodržování ochrany životního prostředí. V oblasti legislativy spolupracuje se specializovanou externí společností, aby splňovala všechny platné zákonné normy. Tato společnost provádí kontrolu provozovny, ročního hlášení o odpadech, hlášení Integrovanému registru znečišťování provozovny a v neposlední řadě poskytuje legislativní poradenství. Firma XYZ pravděpodobně plánuje získání normy ISO 14001 v roce 2016.

Kvalita je zajišťována především přesným stanovením podnikových procesů, prvotřídní výrobní technologií a také vysokou kvalifikací pracovníků. Firma si velmi zakládá na kvalitě procesů. Na tom samozřejmě závisí i kvalita výrobků jako takových. Každý interní proces se podrobuje neustálému procesu zlepšování.

Podnik využívá metodu FMEA, která slouží pro odhad a sestavení priorit potenciálních problémů a jejich možných následků u nových dílců, služeb, procesů či projektů. Tato metoda se řadí k základním preventivním metodám managementu kvality, která se provádí v týmu složeného z pracovníků ze všech funkčních oblastí

podniku. Tato metoda je velmi užitečná, protože předchází možným budoucím komplikacím a tím šetří cenný čas všech zaměstnanců i vedení společnosti.

Výrobky a jednotlivé díly se kontrolují na konkrétních pracovištích přímo ve výrobě a hlavně na oddělení technické kontroly. Zde jsou shromažďovány naměřené hodnoty z průběhu výroby ze všech kontrolních pracovišť pomocí bezdrátové datové sítě. Tyto nasbírané primární hodnoty jsou dále zpracovány statistickými metodami SPC (Statistická regulace procesu). Pomocí této metody mohou včas zareagovat na různé odchylky ve výrobě a zavést určitá opatření, aby se chyby neopakovaly. Celý proces výroby je tak optimalizován a dosahuje maximální stability. Systém je dokonalý natolik, že výsledky měření jsou zpřístupněny zákazníkům online.

Dále podnik zavádí logistické metody. Mezi ně např. patří KANBAN, metoda ABC pro řízení zásob, EDI (online sledování vývoje požadavků u zákazníka).

Mezi základní řídicí dokument pro uplatňování a udržování systému managementu kvality patří Příručka kvality, která prošla naposledy velkou revizí v roce 2010 a v současnosti se bude podrobovat dalším rozsáhlejšími úpravám. Pravidelné kontroly probíhají každý rok. Jsou v ní rozpracovány požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, popsány jednotlivé procesy společnosti a odpovědnost za konkrétní procesy.

Na příručku kvality navazují další návazné dokumenty:

- Politika kvality,
- Cíle kvality,
- Program kvality,
- popisy práce,
- organizační schéma,
- měřicí protokoly a atesty,
- obchodní smlouvy,
- objednávky,
- externí zdroje - legislativa, technické normy, atd.

## 4.3 Proces nákupu

V podniku XYZ s.r.o. má na starosti nákup vedoucí obchodu. Tento pracovník zároveň vyřizuje objednávky od zákazníků. Má tedy v náplni práce zabezpečovat hladký průběh ve výrobě. Musí vyjednávat se svými dodavateli o vstupech do podniku, ale také se stará o výstupy z podniku, tedy o prodej výrobků.

Nákup patří mezi hlavní procesy v podniku. Každý proces má vstupy a výstupy. Zde jsou vstupem zadání (požadavek), finanční zdroje a hodnocení dodavatele. Mezi výstupy řadíme dodávky do podniku (materiál, zařízení, služby), protokoly, atesty a návody.

Procesu nákupu předchází hlavní proces - identifikace a přezkoumání požadavků. Na nákup navazuje výroba, montáž a externí zdroje (kooperace). Na tyto hlavní procesy působí také řídicí a podpůrné procesy podniku.

Cílem nákupu je vytvořit a udržovat skupinu dodavatelů, kteří plní požadavky společnosti tak, aby zákazník byl spokojen s kvalitou služeb a výrobků. Rozsah řízení použitý vůči dodavateli a nakupovanému výrobku je závislý na vlivu nakupovaného výrobku, na následnou realizaci výrobku nebo na konečný výrobek.

Tento celý soubor opatření má za cíl komplexně naplnit požadavky zákazníka, bez zbytečného vynakládání finančních prostředků a lidského úsilí. Jako u všech ostatních procesů, tak i u procesu nakupování, je nutné, aby všechny činnosti byly prováděny účinně a efektivně. Toto platí pro nákup:

- materiálu a subdodávek,
- výrobních kooperací,
- nářadí, měřidel, ochranných pomůcek, výpočetní techniky, norem,
- režijního materiálu,
- investic, služeb a školení.

### **4.3.1 Informace pro nákup**

Prvotní informace o předmětu nakupování jsou zjišťovány při přezkoumání požadavků zákazníka. Jednatel společnosti a vedoucí výroby montáže získávají první informace o požadavku zákazníka. Konkrétním požadavkem pro vystavení objednávky na nákup materiálu je informace na denní poradě, kde ji schválí jednatel společnosti.

K realizaci nákupu, který plně uspokojí požadavky kladené na předmět nákupu od jeho zadavatele je nutné dostatečně specifikovat vlastnosti a požadované parametry samotného výrobku či služby a rovněž specifikovat ostatní související informace, které umožní proces nakupování realizovat. Objednatel odpovídá za přesnou specifikaci požadavku včetně specifikování požadavků na kvalitu, její zabezpečení, požadavků na atesty, prohlášení o shodě, osvědčení nebo certifikátů.

Nákup za hotovost zabezpečuje vedoucí obchodu na základě požadavku schváleného jednatelem společnosti. Je-li vhodných dodavatelů více, vedoucí obchodu provede ve spolupráci s jednatelem společnosti XYZ výběr.

Při bezhotovostním nákupu vedoucí obchodu zajistí odeslání vhodnému dodavateli objednávku se specifikací předmětu nákupu v souladu s požadavkem. Pokud není zákazníkem určen dodavatel, provádí se nákup u dodavatelů, kteří splňují kritéria výběru a hodnocení.

### **4.3.2 Ověřování nakupovaného produktu**

Kontrolu úplnosti dodávky (počet kusů) provádí jednatel společnosti, vedoucí výroby montáže, vedoucí strojní výroby nebo jimi určený pracovník na základě porovnání objednávky, popřípadě projektové dokumentace a dodacího listu. Při převzetí zkontrolují, zda nejsou poškozeny obaly. V případě poškození obalu se příslušný obal otevře a zařízení nebo materiál zkontroluje, zda není poškozen. Po této kontrole je dodávka převzata od dodavatele. Záznam kontroly se provádí do dodacího listu podpisem příjemce. Nesplňuje-li dodávka specifikované požadavky je prováděno reklamační řízení. Nejčastější problémy jsou s tyčovým hutním materiálem, který může být zkorodovaný nebo jinak poškozený, může mít špatný rozměr, může být různě deformován nebo může být poškozeno balení, ve kterém se materiál převáží.

Vedoucí strojní výroby nebo montáže plně zodpovídají za provedení (případně zajištění) přejímky a vstupní kontroly produktů z kooperací. Při vstupní kontrole je prověřováno plnění požadovaného rozsahu dle zadání, termínů a výsledků požadovaných zkoušek a měření.

### **4.3.3 Kupní smlouva**

Na požadavek dodavatele vystaví jednatel společnosti kupní smlouvu, respektive rámcovou kupní smlouvu. Jednatel společnosti kupní smlouvu přezkoumá a schválí. Případné nejasnosti upřesní s dodavatelem. Dílčí dodávky rámcové kupní smlouvy se řeší vystavením objednávky. Kupní smlouva, i rámcová, musí minimálně obsahovat:

- identifikaci prodávajícího,
- identifikaci kupujícího,
- předmět smlouvy,
- kupní cenu,
- dodací podmínky,
- kvalitu a reklamace,
- platební podmínky,
- závěrečná ustanovení a
- podpisy obou stran.

### **4.3.4 Reklamační řízení**

Při zjištění neshody dodaného produktu (výrobku nebo služby) jednatel společnosti zahájí reklamační řízení s příslušným dodavatelem nebo výrobcem. Jednotlivé reklamace vedoucí obchodu eviduje. Evidence obsahuje identifikaci dodavatele, příčinu reklamace, datum reklamace, způsob a datum vyřízení. Cílem reklamačního řízení je dodávka objednaného materiálu v požadované kvalitě, případně finanční vyrovnání.

## 4.4 Výběr dodavatelů

Jednatel společnosti vybírá pouze ty dodavatele, kteří splňují požadavky podniku na dodávky. Při výběru a hodnocení dodavatelů spolupracuje s vedoucím strojí výroby, vedoucím montáže a s vedoucím obchodu.

Při výběru nového dodavatele se vedení podniku přednostně zamyslí nad tím, zda nové dodávky nemůže objednat u stávajících dodavatelů. Pokud tito dodavatelé nemohou splnit podniku XYZ požadavky na materiál, pak se hledá úplně nový dodavatel.

Jednatel podniku zajistí výběr dodavatelů, kteří splňují požadavky na dodávky společnosti. Stanovená kritéria, vytipované dodavatele, jejich hodnocení a výběr zaznamená do formuláře „Výběrové řízení“.

Mezi hlavní kritéria výběru nových dodavatelů patří reference zákazníků, certifikovaný systém řízení kvality nebo provedení zákaznického auditu. Další kritéria stanovuje sám jednatel společnosti XYZ ve spolupráci s dalšími pracovníky dle potřeby. U nového dodavatele se provede hodnocení ihned po dodání první dodávky. Do hodnocených dodavatelů je nový dodavatel zařazen až po vyhodnocení dvou dodávek. Toto platí i pro výběr externích zdrojů - kooperací.

Mezi hlavní kritéria schopností dodavatelů plnit požadavky na dodávky patří zejména odborná způsobilost, technické a kvalitativní parametry, dodací termíny, cenové a platební podmínky, rychlost zpracování objednávky a pružnost při zvláštních požadavcích. Jako podklad k zhodnocení slouží všechny doklady související s objednávkou a příjmem materiálu (tj. objednávka, dodací list, přijímací list).

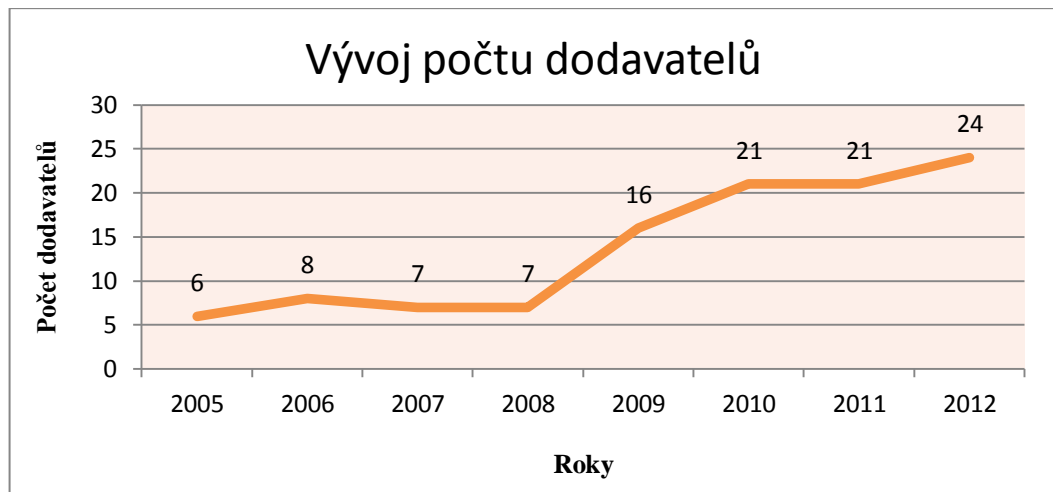
Podnik XYZ provádí dle potřeby audity u nových i stávajících dodavatelů. Naopak dodavatelé navštěvují i společnost XYZ, aby si upřesnili požadavky na dodávaný produkt.

## 4.5 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů provádí projektový manažer zpětně za uplynulý kalendářní rok. Vede jakousi kartotéku dodavatelů podniku XYZ v elektronické podobě. Celé vyhodnocení zabere projektovému manažerovi přibližně dva dny. Nejdéle trvá sbírání a třídění podkladů. Samotné výpočty a jejich následnou kontrolu provede pracovník za polovinu pracovní denní doby. Zdrojem těchto podkladů jsou dodací listy, reklamační protokoly, plány auditů a zkušenosti hodnotitele se spoluprací s jednotlivými dodavateli.

Podnik XYZ s.r.o. spolupracoval v roce 2012 s dvaceti čtyřmi dodavateli různých vstupů. Téměř všichni dodavatelé působí na území České republiky. Dlouhodobý trend v počtu dodavatelů se neustále zvyšuje (graf 3). Díky zvyšování produkce a získávání nových zákazníků se rozšiřuje i portfolio dodavatelů.

Graf 3: Vývoj počtu dodavatelů v letech



Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.

V roce 2005 měl podnik XYZ pouze šest dodavatelů. Každý z nich dodával jiný materiál. V roce 2010 a 2011 spolupracoval podnik s 21 dodavateli. Proběhla zde pouze výměna jednoho dodavatele. V roce 2012 podnik obměnil jednoho dodavatele počítačů a informatiky a zároveň přibral tři nové dodavatele: hutního materiálu, řetězů a kooperací.

#### 4.5.1 Současný systém hodnocení dodavatelů (rok 2012)

Podnik dnes má tedy 24 dodavatelských partnerů a počet se bude dále zvyšovat kvůli rozšiřování výrobní plochy. Můžeme je rozdělit do pěti hlavních oblastí:

- dodavatelé hutního materiálu,
- kooperační dodavatelé,
- dodavatelé nářadí, ostření nářadí, měřidel, řetězů,
- dodavatelé olejů a maziv,
- dodavatelé počítačů, informatiky a kancelářských potřeb.

Dodavatelé kooperací začal podnik využívat až v roce 2009, kdy se celkový počet dodavatelů zdvojnásobil. Od této doby těchto dodavatelů kooperací přibývá. V podniku XYZ bylo v roce 2012 uskutečněno celkem 672 dodávek.

Nejvíce dodávek bylo s hutním materiálem. V tomto oboru sedm dodavatelů poskytlo 226 dodávek. Někteří z nich dodávají jenom několikrát do roka (okolo deseti dodávek), z toho dva podniky (Stappert a AC Steel) uskutečňují dodávky častěji (35 a 50 dodávek). Dodavatel (Feron) se 110 dodávkami za rok má významnější postavení, protože je schopen poskytnout velmi krátké dodací lhůty a nabízí široký sortiment tyčového materiálu. Pro podnik XYZ zajišťuje téměř 60 % celkového hutního materiálu.

170 dodávek přijde od kooperačních partnerů, kterých má podnik XYZ pět. Protože podnik nevlastní všechna výrobní zařízení a chce zároveň uspokojovat své zákazníky, posílá polotovary na zpracování do jiných podniků. Kooperace podnik využívá pro tepelné zpracování tyčového materiálu, svařování a pro povrchovou úpravu (zinkování, niklování, chromování a lakování). Tyto výrobky jsou poslány zpět do společnosti XYZ, kde je provedena kontrola kvality a jsou poslány zákazníkovi. Nejvíce dodávají MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. - Galvanovna (60 dodávek) a Kalírna (50 dodávek). Zbylé 3 podniky dodávají párkrát do roka (8, 20 a 32 dodávek).

Nářadí, ostření, řetězy a měřidla dodává dohromady sedm dodavatelů. Celkem uskutečnili 176 dodávek, každý z nich dodal přes 10 dodávek. Pouze jeden podnik



dodává téměř 100 dodávek za rok (dodavatel BT-N), což je více než polovina všech. I zde tedy najdeme klíčového dodavatele v této oblasti nákupu.

Oleje a maziva jsou opatřovány od tří smluvních partnerů, se kterými se uskutečnilo dohromady 86 dodávek. Z toho jeden podnik dodal za rok 2012 pouze 8 dodávek, zbylí dva dodaly 30 a 48 dodávek. Oleje a maziva jsou důležité, aby se neopotřebovávaly stroje a zařízení, na kterých je opracováván hutní materiál.

Kancelářské potřeby dodává jeden podnik, který uskutečnil 8 dodávek za rok. Od dodavatele počítačové techniky a informatiky přišlo 6 dodávek. Podnik není tak velký, aby potřeboval více dodavatelů v této oblasti. XYZ s těmito dodavateli udržuje dlouholeté vztahy.

Hodnocení dodavatelů podniku XYZ s.r.o. se zaznamenává do předem vytvořených karet v tabulkové aplikaci Microsoft Excel, jejichž vzor je uveden v příloze č. 3. Každý dodavatel má svoji vlastní kartu se svým hodnocením. V pravém horním rohu karty je logo podniku XYZ. Hlavička karty obsahuje jméno dodavatele, období, které se hodnotí a datum vyhodnocení. Období se počítá od 1.1.2012 - 31.12.2012. Datum vyhodnocení za období roku 2012 bylo 21.1.2013. Další část je samotný výsledek hodnocení v procentech a k tomu vyhovující stupeň hodnocení, tedy A, B či C.

Karta dodavatele obsahuje čtyři kritéria, podle kterých podnik každoročně hodnotí své dodavatele:

- kvalita dodávek,
- plnění termínů,
- spolupráce,
- systém řízení kvality.

Každé kritérium má svoji váhu. Suma všech čtyř vah dává dohromady jedničku. Mezi důležitější kritéria pro správný chod podniku patří kvalita dodávek a plnění termínů (váhy 0,3). Méně důležitými faktory jsou spolupráce a systém řízení kvality (váhy 0,2). Tyto váhy můžeme vidět v následujících tabulkách v pravém horním rohu.

## Kvalita dodávek

Kvalita dodávek musí být bez odchylky od objednávky, s kompletní dokumentací, v domluveném, nepoškozeném balení a ve schválených rozměrech a materiálech. Tyto požadavky jsou uvedeny v tzv. Dohodě o jakosti. Žlutě označená pole vyplňuje odpovědný pracovník - projektový manažer podniku (tab. 1).

Všechny dodávky za celý rok od jednoho dodavatele roztřídí do tří podskupin podle toho, zda dodávka je bez odchylky a je kompletní, dodávka není 100% v pořádku či zda dodávka neplní požadavky podniku XYZ.

Plně odpovídající dodávka je vynásobena jedničkou. Dodávka s odchylkou je vynásobena pětkou a neodpovídající dodávka je vynásobena stem. Tyto vzorce se sečtou a vydělí se celkovým počtem dodávek od stanoveného dodavatele. Tímto jsme vypočítali hodnotu v šedém poli.

Tabulka 1: Karta dodavatele - kvalita dodávek

Kvalita dodávek		váha v celkovém hodnocení: 0,30	
?	?	uvolněno	dodávka bez odchylky, s kompletní dokumentací, v předepsaném a nepoškozeném balení, rozměrově a kvalitativně odpovídající požadavkům zákazníka resp. dohodě o jakosti.
	?	odchylka	dodávka není 100% v pořádku, je zjištěna odchylka od požadavků zákazníka či dohody o jakosti, se kterou je ale možné materiál podmíněčně uvolnit k dalšímu zpracování.
	?	neuvolněno	dodávka nespĺňuje požadavky zákazníka či dohody o jakosti, nelze uvolnit na odchylku

Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.

Kvalita dodávek je jedním z nejdůležitějších kritérií. Když dodavatel bude dodávat podniku nekvalitní výrobky a tyto výrobky půjdou do další výroby, vznikají velmi vysoké náklady na reklamace od zákazníků podniku XYZ.

V roce 2012 dodavatelé neměli problémy s kvalitou dodávek. Téměř u všech dodavatelů byla stoprocentní. Kritérium je nastaveno tak, že dochází k velkým odchylkám v kvalitě výrobků a dodavatel je stále hodnocen jako dodavatel skupiny „A“. Vzorec, který se využívá pro výpočet tohoto kritéria, je tedy hodně benevolentní. Na toto kritérium by se podnik měl zaměřit a zavést přísnější pravidlo hodnocení.

Pro příklad je uveden dodavatel, od kterého podnik XYZ přijal 45 dodávek, které byly bez odchylky a byly v naprostém pořádku. Zároveň převzal 15 dodávek, které už nebyly stoprocentně v pořádku a byla u nich zjištěna odchylka požadovaných parametrů. Přesto celkové ohodnocení dodavatele u tohoto kritéria bylo 99 %, ačkoliv 25 % dodávek nebylo zcela v pořádku. Musí se ale přihlídnout k tomu, že počty jsou uvedeny v dodávkách a ne v počtu všech dodaných kusů výrobků.

## Plnění termínů

Opět žluté pole s otazníkem (tab. 2) vyplní pracovník na konci roku. Dodávky rozdělí podle toho, zda přišly ve správném termínu v požadovaném množství či termín nebyl dodavatelem dodržen. Podnik ještě toleruje o 10 % více nebo méně objednaného množství a o den dřív nebo později ode dne požadovaného dodání. Otazník v šedém poli vypočítáme jako podíl dodávek v požadovaném termínu a počtu všech přijatých dodávek.

Tabulka 2: Karta dodavatele - plnění termínů

Plnění termínů			váha v celkovém hodnocení: 0,30
?	?	v termínu	dodávka dodána v požadovaném množství a termínu dle objednávky s tolerancí +/- 10% pro množství a +/- 1 den pro dodací termín
	?	mimo termín	dodávka nedodána v termínu

*Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.*

Stoprocentní dodržování termínů plní dodavatelé náradí a měřidel, olejů a maziv a také dodavatelé kancelářských potřeb a počítačové techniky. U dodavatelů hutního materiálu a kooperací jsou hodnoty horší. Málokterý dodavatel dosáhl 100 %. Najdeme zde i dodavatele s padesátiprocentním a šedesátiprocentním plněním tohoto kritéria. Zde by měl podnik požadovat od dodavatelů účinnější nápravná opatření. Ostatní dodavatelé plní termíny aspoň na 80 % a více.

## Spolupráce

Dalším kritériem je kvalita spolupráce s dodavateli. Toto hodnocení je založeno z části na subjektivním posouzení hodnotitele. Dodavatel, který dosáhne 90 - 100 % úspěšnosti, ochotně vychází vstříc podniku XYZ, aktivně se zapojuje do řešení vzniklých problémů a sám předkládá nápravná opatření pro zlepšení spolupráce. Samozřejmostí je přesné plnění Dohody o jakosti.

Zda-li dodavatel plní požadavky odběratele, ale bez vyžádání neudělá nic pro to, aby se spolupráce dále vyvíjela a zlepšovala ve prospěch obou stran, tak mu je přiděleno 75 - 89,99 %. Dodavatel plní Dohodu o jakosti s občasnými nedostatky nebo reaguje neochotně na návrhy zlepšení a různé připomínky.

S partnerem podniku XYZ, který dosahuje méně než 75%, jsou časté problémy. Nereaguje na vzniklý problém nebo reaguje příliš pozdě, odmítá jakkoli zlepšovat svůj systém dodávek a neplní dostatečně Dohodu o jakosti.

U tohoto kritéria se zaškrtnou pouze žluté pole (tab. 3) podle toho, do které podskupiny se daný dodavatel zařadil. Do šedého pole se vyplní celkové procento, nakolik hodnotitel dle svých zkušeností s dodavatelem ocení společnou spolupráci a ochotu se zlepšovat a napravovat.

Tabulka 3: Karta dodavatele - spolupráce

Spolupráce		váha v celkovém hodnocení: 0,20	
?	?	90 - 100%	dodavatel vychází ochotně vstříc, nabízí nové prvky ke spolupráci, aktivně se zapojuje do řešení problémů, sám předkládá nápravná opatření, snaží se neustále zlepšovat, přesně plní „Dohodu o jakosti“, atd..
	?	75 - 89,99%	dodavatel si plní svoje povinnosti tak jak má, ale bez vyžádání neudělá nic navíc, svůj systém udržuje na stejné úrovni a nesnaží se zlepšit, „Dohodu o jakosti“ plní s občasnými nedostatky, neochotně reaguje na připomínky, atd..
	?	< 75%	s dodavatelem jsou problémy, pozdě reaguje na vzniklý problém, nápravná opatření provádí formálně, odmítá zlepšovat svůj systém, neplní dostatečně „Dohodu o jakosti“, atd..

Zdroj: Interní materiál XYZ s.r.o.

Kritérium spolupráce u žádného dodavatele nedosahuje 100 %. Z toho lze usoudit, že každý dodavatel by se mohl dále zlepšovat a hledat lepší cestu ke společně prospěšné spolupráci. Aspoň hodnotu 95 % má 19 dodavatelů z celkových 24 dodavatelů. Z toho vyplývá, že dodavatelé dělají vše pro to, aby odběratel byl spokojen. Hodnoty 98 % dosáhlo osm dodavatelů. Podnik si nechal určitý prostor pro každého dodavatele se neustále zlepšovat.

Přesto XYZ spolupracuje s dodavatelem, který získal pouze 50 %. Tento podnik dodává oleje a maziva. Kvalitu dodávek a termíny i množství dodávek plní na 100 %. Systém řízení kvality má ohodnocen na 90 %. Přesto už tento dodavatel patří do skupiny „B“. Může za to jeho veliká neochota komunikovat se svým odběratelem, nezapojuje se aktivně do spolupráce a odmítá hledání ve zlepšování svého systému.

Je tedy velká škoda, že ze strany tohoto dodavatele není možné jakéhokoli zlepšení. Přesto ostatní požadavky plní na maximum. Podnik v tomto případě musí být na pozoru. Kdyby některé další požadavky přestal plnit, tak by mohlo dojít k zhoršení hodnocení dodavatele, až k jeho případnému nahrazení jiným dodavatelem.

### **Systém řízení kvality**

Podnik si stanovil přesný počet procent. 74 % se přiřadí podniku, který nevlastní žádné osvědčení o plnění systému managementu kvality a nebyl u něj proveden žádný zákaznický audit třetí osobou. Dodavatel, kterému se připíše 90 %, je certifikován dle normy ISO 9001, která obsahuje požadavky na systém managementu kvality.

100 % získá podnik, který má certifikát dle normy ISO TS 16 949. Základem normy jsou požadavky na systém managementu kvality dle ISO 9001 doplněné o další zvláštní požadavky pro výrobce dílů a součástek pro automobilový průmysl. Norma je tedy mnohem konkrétnější a podrobnější.

Pokud dodavatel není držitelem ani jedné normy a provádí ve svém podniku vlastní či zákaznický audit, pak se uvede výsledek tohoto auditu v procentech. Žluté pole je zde totožné se šedým (tab. 4).

Tabulka 4: Karta dodavatele - systém řízení kvality

Systém řízení kvality			váha v celkovém hodnocení: 0,20
?	?	100%	certifikace dle ISO TS 16 949
		90%	certifikace dle ISO 9001 = 90%
		výsl. auditu	výsledek vlastního či jiného zákaznického auditu
		74%	bez certifikátu či provedení zákaznického auditu

Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.

Požadavky na systém managementu kvality plní na 100 % pouze jeden dodavatel kooperací, který jako jediný vlastní certifikát TS 16 949. Pět dodavatelům certifikát chybí. Jedná se o smluvní partnery, kteří dodávají kancelářské potřeby, počítačovou techniku, jeden dodavatel olejů a maziv a dva dodavatelé nářadí. U těchto dodavatelů ovšem podnik XYZ ani certifikát ISO 9001 nutně nevyžaduje.

Všichni dodavatelé hutního materiálu a kooperací jsou vlastníky certifikátu dle ISO 9001. Tedy všichni dodavatelé, kteří se přímo podílí na konečné kvalitě výrobků, které produkuje podnik XYZ. Bez certifikátu by ani nemohli dodávat do podniku XYZ, protože je sám nucen toto osvědčení vlastnit a vyžadovat ho i u svých dodavatelů.

### Vyhodnocení dodavatelů (rok 2012)

Třetí část dodavatelské karty obsahuje volné pole na poznámky a nejrůznější komentáře. Zde se nejčastěji uvádí informace ohledně certifikací - přesná verze normy, datum udělení a firma, která tento certifikát vydala. Hodnotitel tak má dobrý přehled, kdy dodavateli vyprší platnost normy a následně by měl zjišťovat, zda si certifikaci nechal obnovit. Bohužel tato poznámka se nevyužívá u všech dodavatelů. Vyhotovitel karet zapisuje pouze informace, které mu dodavatel poskytl sám.

Další pole obsahuje prostor pro vysvětlivky a postup vyplnění této karty. Poslední kolonka je pro podpis zpracovatele.

Výsledek hodnocení dodavatele na této kartě vypočítáme tak, že hodnoty v šedém poli pro dané kritérium vynásobíme vždy jeho váhou a tyto hodnoty sečteme.

Tato hodnota v procentech nám určuje celkové ohodnocení dodavatele za rok 2012. Poté už můžeme samotný podnik zařadit do kategorie dle následující tabulky č. 5.

*Tabulka 5: Kategorie hodnocení dodavatelů*

<b>Kategorie/stupeň hodnocení</b>	<b>Procento plnění dodavatele</b>
Dodavatel A	90 % - 100 %
Dodavatel B	75 % - 89,99 %
Dodavatel C	0 % - 74,99 %

*Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.*

Podnik XYZ třídí své dodavatele do tří stupňů či kategorií. Rozmezí stupně "A" je 90 - 100 %, stupeň "B" je od 75 - 89,99 % a do kategorie "C" patří podniky s výslednou hodnotou menší než 75 %. V roce 2012 měl podnik tedy 24 dodavatelů, které podnik rozdělil do tří skupin, jak je uvedeno v tabulce č. 6:

*Tabulka 6: Rozdělení dodavatelů do kategorií (2012)*

<b>Oblast nákupu</b>	<b>Kategorie A</b>	<b>Kategorie B</b>	<b>Kategorie C</b>
Hutní materiál	6	1	0
Kooperační dodavatelé	3	2	0
PC a kancelářské potřeby	2	0	0
Nářadí a měřidla	7	0	0
Oleje a maziva	2	1	0
<b>Počet dodavatelů celkem</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Počet dodavatelů v %</b>	<b>83 %</b>	<b>17 %</b>	<b>0 %</b>

*Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.*

V tabulce č. 6 jasně vidíme, že v kategorii "C" není zařazen žádný podnik. V kategorii "B" jsou pouze čtyři podniky, které tvoří 17 %. O společnosti XYZ s.r.o. můžeme říct, že má velmi spolehlivé dodavatele a nemá s nimi velké problémy, protože

83 % dodavatelů spadá do kategorie A. I přesto by měl podnik věnovat více pozornosti kooperačním dodavatelům, kde dva z pěti partnerů se zařadily do kategorie "B".

Výsledek horšího hodnocení (zařazení dodavatele do kategorie "B") je dán na vědomí dodavateli. V případě horšího hodnocení než "A" jsou tedy požadována nápravná opatření.

Dodavatelé nejčastěji vyhotoví 8D report, který následně zašle zpět podniku XYZ. V tomto formuláři dodavatel uvede tým, který se problémem s nevyhovujícími dodávkami zabýval. Podrobně zde popíše vzniklý problém. Dalším krokem je opatření, které udělal proto, aby škody vzniklé u odběratele co nejvíce minimalizoval. Musí také uvést příčinu, proč k odchylkám došlo. Zavede nápravné opatření, aby k těmto nedopatřením nadále nedocházelo. Ve formuláři také uvede, že ověřil efektivnost svých nápravných opatření.

#### **4.5.2 Původní systém hodnocení dodavatelů (rok 2011)**

Podnik v roce 2012 změnil systém hodnocení dodavatelů. Do roku 2011 se hodnocení provádělo na odlišných tiskopisech - kartách dodavatelů. Byla jinak stanovena kritéria a jiný bodovací systém. V tomto roce měl podnik XYZ s.r.o. celkem 21 dodavatelů.

Původní karta, která je uvedena v příloze č. 2, byla také členěna na tři základní části. Hlavička karty obsahuje název dodavatele, jeho adresu, datum vystavení karty a období, za které byl dodavatel hodnocen.

Následně jsou uvedena čtyři kritéria, která jsou téměř totožná:

- ochota vyjít vstříc při nestandardních požadavcích,
- minimum dodávky - termíny, množství,
- stabilní jakost - reklamované výrobky,
- platební podmínky - splatnost faktury.



Jsou pouze jinak nazvána. Odlišné je tu pouze jedno kritérium, a to dodržování platebních podmínek. Podnik XYZ si pravidelně kontroloval splatnost jednotlivých faktur od svých dodavatelů. Naopak od nově stanovených kritérií zde chybí získané certifikáty svých smluvních partnerů. V posledních letech je vytvářen tlak od zákazníků zabývajících se hlavně automobilovým průmyslem. Minimálně ISO 9001 je vyžadováno a proto ho začal vyžadovat i podnik XYZ od svých dodavatelů.

Za každé kritérium může dodavatel dostat 0 - 10 bodů. Tyto body se sčítají dohromady. Pokud dodavatel tedy splnil všechna čtyři kritéria na 100%, tak dostal nejvyšší dosažitelný počet bodů, a to 40. Stupnice pro jednotlivá kritéria jsou uvedeny v následující tabulce č. 7.

Tabulka 7: Původní hodnocení dodavatelů před rokem 2012

1	ochota vyjít vstříc při nestandard. požadavcích	10 bodů - nestandard. vyřízen, vstřícné jednání, vlastní iniciativa	?
		8 bodů - vyřízení nestandardního požadavku, problémy, neochota	
		0 body - nestandard. nevyřízen, problémy, neochota	
2	min. dodávky - termíny, množství	10 bodů - termíny a množství dodrženy	?
		8 bodů - do 10ti dnů po termínu, množství menší o 10 procent	
		0 bodů - větší odchylky než u předešlého bodu	
3	Stabil. jakost reklamované výroby	10 bodů - do 0,1 procent	?
		8 bodů - do 0,5 procenta	
		0 bodů - nad 0,5 procent	
4	Platební podmínky - splatnost fak.	10 bodů - splatnost do dvou měsíců	?
		8 bodů - splatnost do jednoho měsíce	
		0 bodů - splatnost menší než u předešlého bodu	

Zdroj: Interní materiály XYZ s.r.o.

## **Ochota vyjít vstříc při nestandardních požadavcích**

Dodavatel, který je při nestandardních požadavcích schopen vyjít vstříc a ochotně vyjednávat podmínky z vlastní iniciativy, může dostat i 9 bodů. Nemusí s ním být žádný problém, přesto se může ještě zlepšovat.

Naopak s dodavatelem, který získal pouze 6 či 7 bodů, nemusíme ihned ukončovat dodavatelské vztahy. Přestože jsou s ním určité problémy a je velmi neochotný. Stále dokáže dodat dodávky při nestandardních podmínkách.

Pokud získá pouze 5 a méně bodů, měl by se podnik zamyslet, zda takového dodavatele opravdu potřebuje a zda by se nenašel podobný, který by se více angažoval ve společné spolupráci.

Za toto kritérium dostaly podniky průměrně 9,24 bodů. Z toho vyplývá, že podniky se snažily svému odběrateli vyjít vstříc a snažily se spolupracovat i při nestandardních požadavcích. Problém zde byl pouze s jedním dodavatelem kooperací, který získal pouze 6 bodů.

## **Termíny a množství**

Deseti body se ohodnotil dodavatel, který plnil předem domluvené termíny a přesně stanovené množství. Osm bodů získal takový partner, který dodal dodávku až o 10 dní později, než měl, nebo naopak množství v dodávce bylo až o 10 % menší, než si obě strany domluvily. Pět bodů by získal podnik, který neřeší termín dodávek a nezjišťuje požadované množství materiálu odběratele.

Toto kritérium nebylo příliš přísné. I přes velké odchylky v dodávkách se podniky zařadily do skupiny "A". Průměrná hodnota tohoto kritéria byla v tomto období 9,05.

## **Reklamované výrobky**

Dalším kritériem zde byla stabilní jakost. Pokud podnik dodal výrobky, které se musely reklamovat a bylo jich méně než 0,1 %, získal 9 či 10 bodů. 8 bodů dostal dodavatel, který se vešel s reklamovanými výrobky do 0,5 %. Partner, kterému bylo reklamováno více výrobků, získal v tomto hodnocení méně než osm bodů.

Parametry na kvalitu výrobků jsou mnohem přísnější než má stávající systém. Přesto zde žádné velké problémy s kvalitou výrobků nebyly. Dokonce toto kritérium bylo splněno nejlépe téměř u všech dodavatelů. Průměrná hodnota byla 9,43 bodů na jednoho dodavatele.

## **Platební podmínky**

Posledním kritériem byly platební podmínky, přesněji splatnost faktur. Pokud dodavatel toleroval splatnost až do dvou měsíců, získal 9 nebo 10 bodů. Sedmi či osmi body byl ohodnocen dodavatel, který byl ochoten čekat na splatnost faktury jeden měsíc. Méně bodů získali dodavatelé, kteří chtěli zaplatit za své dodávky téměř okamžitě nebo do několika dnů.

S tímto kritériem měli dodavatelé největší problémy. Průměrný počet bodů, který mohl dodavatel získat, byl 8,67. Podnik XYZ spolupracoval a dodnes spolupracuje s menšími podniky, kteří se soustřeďují na úzké portfolio svých výrobků a nemohou si dovolit čekat měsíce na splatnost jimi vydaných faktur. Může to pro ně mít až katastrofální následky, a proto vyžadují splatnost faktur v co nejrychlejším možném termínu.

## Vyhodnocení dodavatelů (rok 2011)

Ve třetí části dodavatelské karty je uveden celkový počet dosažených bodů a kolonka na podpis odpovědného pracovníka, který prováděl hodnocení - vedoucí řízení jakosti firmy.

Klíč pro vyhodnocení obsahuje návod, podle kterého jednotlivé dodavatele hodnotitel rozdělí do příslušných skupin A, B či C (tab. 8). Výsledná kategorie je výrazně zapsána do formuláře, aby bylo jasně vidět, do které skupiny dodavatel patří.

Tabulka 8: Skupiny hodnocení dodavatelů (rok 2011)

Skupina	Počet bodů	Počet dodavatelů	Dodavatelé v %
<b>Dodavatel A</b>	36 - 40	15	71 %
<b>Dodavatel B</b>	32 - 36	6	29 %
<b>Dodavatel C</b>	32 a méně	0	0 %

*Zdroj: Interní materiály XYZ, s.r.o.*

V tabulce vidíme, že do skupiny "B" se zařadilo 6 dodavatelů, kteří tvoří dohromady 29 %. Takový dodavatel vyhovuje požadavkům s výhradami, může být zařazen jako hlavní dodavatel, ale budou po něm požadovány změny v přístupu ke zlepšení celkové spolupráce. Zbytek dodavatelů se vešlo do skupiny "A" a tvoří zbytek podílu dodavatelů (71 %). Tito dodavatelé plně vyhovují všem požadavkům podniku a mohou být zařazeni jako hlavní dodavatelé podniku XYZ. Do skupiny "C" se nezařadil ani jeden dodavatel. Podnik, který by získal méně než 32 bodů, nevyhovuje požadavkům. Může být použit v nezbytně nutném případě a se zvýšenou opatrností. V žádném případě ale nesmí být zařazen mezi hlavní dodavatele. Podnik by ho měl využívat pouze v nejkratší možné době, než si najde jiného partnera, který by mu vyhovoval.

Úplně na konci karty dodavatele je prostor na poznámky hodnotitele. Je zde vysvětleno, že v případě nejasností nebo nesrovnalostí s hodnocením se má dodavatel obrátit na vedoucího řízení jakosti firmy. Podnik XYZ přidal razítko, adresu a telefon, aby dodavatel mohl případně ihned reagovat na případné připomínky.

Celé vyhodnocení dodavatelské karty vedoucí obchodu zaslal poštou svým dodavatelům. Mohl je také informovat telefonicky nebo e-mailem. Záleží dle dohody mezi oběma partnery. Důležité je, aby dodavatel své hodnocení získal včas a mohl se případně zlepšovat a napravovat, aby plnil požadavky odběratele na co nejvyšší možnou úroveň.

### 4.5.3 Srovnání systému hodnocení dodavatelů v roce 2011 a 2012

Z přehledu výsledků hodnocení dodavatelů bylo zjištěno, že v roce 2011 bylo z celkového počtu 21 přesně 6 dodavatelů, kteří patřili do kategorie "B" (29 %). V kategorii "A" bylo 71 % dodavatelů. V roce 2012 můžeme vidět velké zlepšení. Třem dodavatelům se povedlo napravit svá hodnocení a přesunout se z kategorie "B" do kategorie "A", což má velmi pozitivní účinky pro podnik XYZ.

Ovšem zároveň v roce 2011 i v roce 2012 byli tři dodavatelé, kteří byli vyhodnoceni v kategorii "B". Z toho jeden podnik dodává hutní materiál a dva dodávají kooperace, což signalizuje, že u těchto dodavatelů neproběhla žádná smysluplná náprava spolupráce. Těmto dodavatelům musí být věnována větší pozornost.

Co se obsahu dodavatelské karty týče, ta současná navíc obsahuje váhy stanovených kritérií. Tím se zvýhodnily dvě kritéria, která jsou pro podnik stěžejní (kvalita dodávek a dodržování termínů).

Protože se čím dál víc prosazují systémy řízení kvality, je nově zavedeno kritérium získaných certifikátů u dodavatelů. Hlavně v automobilovém průmyslu jsou vyžadovány vysoké nároky na kvalitu výrobků.

Současný systém hodnocení dodavatelů má širší škálu výsledné hodnoty a tím má přesnější vypovídací hodnotu. Původní systém vyhodnocování byl založen převážně na subjektivních znalostech a zkušenostech hodnotitele. Současný systém má stanovené vzorce, do kterých se dosazují reálné hodnoty. To je zásadní rozdíl mezi těmito dvěma dodavatelskými kartami. Z toho plyne, že současný systém hodnocení dodavatelů je více propracovaný a má lepší vypovídací hodnoty o skutečné výkonnosti dodavatelů.

## **4.6 Výsledky práce a návrhy zlepšení**

Současný systém výběru a hodnocení dodavatelů v podniku XYZ s.r.o. je velmi dobře vypracován. Až na drobné výjimky nemá podnik problémy se svými dodavateli. Tento systém podniku vyhovuje. Odpovídá a splňuje požadavky systému managementu kvality, konkrétně normy ISO 9001.

Přesto bylo navrženo několik změn, které by se mohly v podniku zavést. Tím by došlo k lepším vztahům s dodavateli a upevnění jejich spolupráce. Podnik v budoucnu bude rozšiřovat výrobu, a proto bylo navrženo několik změn a úprav ke zvýšení efektivnosti v procesu nákupu a v procesu hodnocení dodavatelů.

### **4.6.1 Proces nákupu**

Po spuštění výroby v nové hale, kdy se rozšíří portfolio dodavatelů a zvýší se objem nakupovaného materiálu, by podnik měl zvážit zřízení nové pracovní pozice nákupčího. V současné době má nákup na starosti obchodní vedoucí, který objednává výrobky a díly a zároveň prodává hotové výrobky zákazníkům a dalším odběratelům. Tím by se zlepšila efektivita obou procesů; nákupu i prodeje.

Jednatel společnosti uzavírá v současné době rámcové smlouvy pouze se třetinou svých dodavatelů. Proto je navrženo, aby rámcové smlouvy byly uzavírány i s dalšími partnery, hlavně s dodavateli hutního materiálu, kooperací, olejů a maziv. Vyjednávání o rámcových smlouvách by jednatel společnosti přenechal nově zřízené pozici nákupčího, který by se specializoval na tento proces.

Náplní práce nákupčího tedy bude vyřizování objednávek, přesná specifikace požadavků na produkt, provádění přejímky produktu, kupní smlouvy, evidence a samotné řízení reklamací, výběr nových dodavatelů a hodnocení stálých dodavatelů. Pozice nákupčího bude přímo podřízená jednateli společnosti a systémově podřízena představiteli vedení pro kvalitu. Tím se ušetří čas jednatele podniku, vedoucích obou divizí, vedoucího obchodu a částečně představitele vedení pro kvalitu.

Oddělení nákupu a obchodu bude pro firmu přínosem. Pozice prodejce vyžaduje vysoké nároky na psychiku, vyjednávací, argumentační a prezentační schopnosti, aby byl schopen co nejvíce prodat a získat nové i stávající zákazníky. Naopak pracovník na pozici nákupu si může diktovat podmínky pro své smluvní partnery. Zde jsou důležité vlastnosti analytického myšlení, organizační dovednosti a kritický pohled.

#### 4.6.2 Proces hodnocení dodavatelů

Co se týče samotného ročního hodnocení dodavatelů, zaznamenávaného v kartách jednotlivých dodavatelů, jsou zde uvedena některá případná doporučení. Tyto návrhy jsou pro podnik ekonomicky i časově výhodné. Pomohou zefektivnit práci hodnotitele, upozornit na některé odchylky a v neposlední řadě zlepšit chod celého podniku, hlavně ve výrobě a procesu prodeje.

Kritérium „jakost dodávek“ se musí přejmenovat na termín „kvalita dodávek“, aby vyhovoval dnešní správné terminologii.

Současný vzorec pro výpočet kvality dodávek je:

$$101 - \frac{\text{uvolněné dodávky} * 1 + \text{dodávky s odchylkou} * 5 + \text{neuvolněné dodávky} * 100}{\text{počet všech dodávek}}$$

Práce předkládá jeho úpravu, která klade na kvalitu dodávek vyšší nároky. Návrhem je, aby výše uvedený vzorec byl upraven tak, aby dodávky s odchylkou byly vynásobeny padesáti. Například u dodavatele, od kterého bylo uvolněno 45 dodávek bez závad a 15 dodávek s odchylkou, vypočítáme novou hodnotu. Původně plnil požadavky na kvalitu dodávek na 99 % a po úpravě vzorce by takový dodavatel plnil požadavek na 87,75 %. Dodavatel s takovýmto hodnocením by musel velmi dobře plnit termíny dodávek a ochotně spolupracovat s odběratelem, aby se udržel ve skupině „A“.

Dalším návrhem je stanovení PPM (Parts per Million) - stanovení podílu výrobků s odchylkou na jeden milion. PPM nám říká, kolik je nekvalitních výrobků v jednom milionu. Výpočet PPM vidíme v následujícím vzorci:



$$\text{PPM} = \frac{\text{počet kusů výrobků s odchylkou}}{\text{celkový počet dodaných kusů výrobků}} * 1\,000\,000$$

Tento výpočet stačí sledovat pouze u dodavatelů poskytujících hutní materiál a kooperace.

Požadavky na termíny dodávek byly dodržovány u většiny dodavatelů. Pouze u dvou dodavatelů byly odchylky vyšší, termíny plnili pouze na 50 a 60 %. U těchto dodavatelů se také ukázalo, že ani spolupráce s nimi nedosahuje uspokojivého výsledku. Podnik XYZ by se měl spojit s oběma dodavateli, aby vysvětlili, proč k těmto časovým odchýlkám docházelo. Společně by se měli zamyslet nad tím, jak lépe termíny dodávek zlepšit. Řešením by mohla být častější komunikace o stavu vyřízení objednávky. Pracovník, který má na starosti nákup v XYZ, musí objednávat výrobky s větším předstihem, aby dodavatel měl více času na přípravu a vyřízení objednávky.

Když nedodrží některé termíny, tak to ovšem neznamená, že i spolupráce s nimi je nedostačující. Proto by oba dodavatelé neplnění některých termínů měli nahrazovat aktivní spoluprací. Pokud už vznikne nějaký časový problém, musí dodavatel okamžitě informovat svého odběratele a sám hledat nápravná opatření, aby odběratel byl co nejméně poškozen.

Z výsledků hodnocení vyplývá, že tři podniky se zařadily do kategorie „B“ minimálně dva roky po sobě. Mezi nimi se nacházel dodavatel hutního materiálu a dva dodavatelé kooperací. Těmto třem partnerům by měla být věnována značná péče. Podnik XYZ by ve vlastním zájmu měl zjistit, proč tito dodavatelé lépe nespolupracují a proč nechtějí zlepšovat dodavatelsko-odběratelské vztahy. Podnik může vytvořit dotazník, který odhalí příčinu neochoty se zlepšit.

Mezi dodavateli se naskytl takový, který spolupracuje s podnikem XYZ pouze na 50 %, přestože všechna ostatní kritéria plní na 100 %. U takových dodavatelů by bylo vhodné tyto značné odchylky u jednoho kritéria zaznamenávat do kolonky „Komentář a poznámky“. Při hodnocení dodavatelů v dalším roce bude zpracovatel dávat větší pozor na tyto velké odchylky. Stačilo by zhoršení jednoho kritéria a podnik by se dostal ze skupiny „B“ do „C“. V takovém případě by stálo za zvážení, zda

se podniku takový dodavatel ještě vyplatí a zda by nebylo lepší si najít jiného dodavatele, který dosahuje lepšího ohodnocení.

Na konci karty hodnoceného dodavatele musí zpracovatel vždy uvádět datum ukončení lhůty pro platnost certifikátu. Na konci roku, když provádí zpracovatel hodnocení, musí zkontrolovat jeho platnost. Popřípadě se musí obrátit na samotného dodavatele a ověřit si platnost nového certifikátu. Součástí této poznámky bude i název certifikační společnosti.

Karta dodavatele by měla také obsahovat, jakého hodnocení dodavatel dosáhl aspoň dvě předchozí období. Zpracovatel tak bude mít ucelené informace o historii společné spolupráce. Na jediné kartě uvidí, zda se podnik zlepšil vůči minulému období nebo zda se kvalita jeho dodávek neustále zhoršuje. Opět by to přispělo k rychlejší reakci na změny v ohodnocení smluvních partnerů.

Dále je navrženo, aby v kartě byl uveden aspoň jeden náhradní dodavatel pro případ, kdyby podnik ztratil dosavadního partnera. Když bude mít podnik předem stanoveného náhradníka, bude moci rychleji reagovat na jeho případný výpadek. Nemusí to být za každou cenu dodavatel, s kterým firma dosud neuzavřela žádnou smluvní dohodu. Může to být stávající dodavatel, který dováží podobnou surovinu či výrobek. Podnik určí náhradníka hlavně v případech, kdy dodavatel nejde nahradit jiným současným dodavatelem.

V současné dodavatelské kartě chybí popis skupin, což je velmi důležitá položka. Když je dodavateli předloženo pouze nějaké procento jeho ohodnocení a označení skupiny A, B či C, nedokáže si představit, jak na tom reálně je. Slovní ohodnocení je určitě vhodnější a srozumitelnější. Námětem je popis jednotlivých skupin uvedený v kartách používaných před rokem 2012 (tab. č. 9).

Tabulka 9: Popis skupin vyhodnocených dodavatelů

<b>Skupina A</b>	Dodavatel plně vyhovuje požadavkům, může být zařazen jako hlavní dodavatel.
<b>Skupina B</b>	Dodavatel vyhovuje s výhradami, může být zařazen jako hlavní dodavatel (v tomto případě jsou po něm požadovány změny v přístupu).
<b>Skupina C</b>	Dodavatel nevyhovuje, může být použit jen v nezbytně nutném případě a se zvýšenou opatrností, nesmí být zařazen jako hlavní dodavatel.

*Zdroj: Interní materiály podniku XYZ s.r.o.*

Dále je navrženo sestavení druhé dodavatelské karty, která by byla určena dodavatelům služeb. Požadavky na dodavatele výrobků a služeb jsou odlišné. U dodavatelů výrobků a dílců jsou důležitá kritéria kvality dodávek, plnění termínů, ochota spolupráce a vlastnictví certifikátů. U dodavatelů služeb je důležitým faktorem plnění termínů, spolehlivost dodavatele, odborná způsobilost a přidaná hodnota služby. Protože dodávají služby, které nesouvisí přímo s výrobkem, není zde nutné, aby dodavatel podniku XYZ měl certifikovaný systém managementu kvality.

Celý systém výběru a hodnocení dodavatelů bude v budoucnosti zaveden ve vnitropodnikovém informačním systému, který se v nejbližší době chystá podnik XYZ pořídit. Doporučením práce je, aby všechny výše zmíněné návrhy na zlepšení byly zavedeny v tomto systému. Tím se celý proces zautomatizuje a zefektivní. Hodnotitel bude v určitých termínech pouze kontrolovat průběžné hodnocení dodavatelů a případně vyjednávat s dodavateli o nápravných opatřeních.

Přes všechny návrhy a doporučení na zlepšení má podnik proces výběru a hodnocení dodavatelů zvládnutý na dostačující úrovni. Společnost XYZ udržuje téměř se všemi dodavateli přátelské vztahy. Převážná většina těchto partnerů sídlí a vyrábí na území České republiky, a proto zde nejsou ani žádné jazykové bariéry ve vzájemné komunikaci a spolupráci.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce byla charakteristika současného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku, zhodnocení postupu při výběru a hodnocení dodavatelů a možnosti zlepšení současného systému.

Proces nákupu a ověřování nakupovaného produktu plně vyhovuje požadavkům normy ISO 9001. V podniku je zaveden základní systém managementu kvality. XYZ preferuje procesní přístup k řízení podniku, plně si uvědomuje úlohu vedení společnosti, má stanovenou Politiku kvality a Cíle kvality, vede a udržuje předepsanou dokumentaci, pravidelně vyhodnocuje systém managementu kvality a snaží se neustále zlepšovat ve všech oblastech fungování podniku.

Také systém výběru a hodnocení dodavatelů podléhá potřebám ISO 9001. Tento systém má v organizaci XYZ stanovena přesná kritéria, která se dají měřit a vyhodnocovat. Celkové hodnocení se provádí pravidelně. V případě, že se objeví neshody, jsou okamžitě hledány příčiny a jsou požadována nápravná opatření. Samotný podnik je se svými dodavateli úzce propojen a udržuje s nimi dlouhodobé vztahy. Jejich aktivní spolupráce zvyšuje jejich schopnost vytvářet přidanou hodnotu.

Společnost XYZ s.r.o. využívá správný systém výběru a hodnocení dodavatelů. Z analýzy hodnocení dodavatelů vyplývá, že 17 % dodavatelů se zařadilo do kategorie „B“. Zde musíme brát v úvahu, že celková kvalita výrobků se posuzuje v dodávkách. To znamená, že dodavatel například dodá 5 tun tyčového materiálu a 4 kusy mají špatnou povrchovou úpravu. Ovšem v tuto chvíli se celá dodávka pěti tun považuje za vadnou či nedostačující.

V diplomové práci je navrženo několik úprav a případných změn v procesu nákupu a hodnocení dodavatelů v podniku XYZ s.r.o.

Mezi návrhy na zlepšení v procesu nákupu patří:

- zřízení nové pozice nákupčího,
- stanovení náplně práce nákupčího,
- projednání a uzavření rámcových smluv u všech dodavatelů hutního materiálu a kooperací.

Mezi návrhy na zlepšení v procesu hodnocení dodavatelů patří:

- nahrazení termínu „jakost“ ve všech vnitropodnikových materiálech termínem „kvalita“,
- úprava vzorce pro stanovení kritéria kvality dodávky,
- zavedení PPM u dodavatelů hutního materiálu a kooperací,
- častější komunikace s problematickými dodavateli neplnící termíny o stavu vyřízení objednávky,
- doplnění dodavatelské karty o poznámku, že dodavatel v minulém roce plnil požadavek na určité kritérium se značnými odchylkami,
- evidování platnosti certifikátu na systém managementu kvality u každého dodavatele + název certifikačního orgánu,
- doplnění dodavatelské karty dodavatele o výsledku hodnocení dodavatele za poslední dva roky,
- doplnění dodavatelské karty o případném náhradním dodavateli,
- doplnění dodavatelské karty o slovní ohodnocení dodavatele,
- zavedení nové karty pro dodavatele služeb,
- propojení s budoucím vnitropodnikovým informačním systémem.

Návrhy na zlepšení byly předloženy projektovému manažerovi podniku, který tato doporučení schválil jako vhodné pro zavedení do praxe. Do konce roku 2014 podnik plánuje implementovat nový informační systém a revidovat Příručku kvality, kde se začleňují i informace o nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů. Vedení podniku vezme v potaz výsledky a návrhy obsažené v této práci.

## **6 Summary and keywords**

### **Summary**

The aim of the thesis is to characterize the current system of selection and evaluation of suppliers in a particular enterprise, evaluation of the procedure for the selection and evaluation of suppliers, the possibility of improving the current system.

The process of evaluation and selection of suppliers is analyzed in the medium sized company located in South Bohemia with 100 employees and annual turnover of approximately 100 million CZK. The organization does not wish to be named, therefore for the purpose of this work the company is named XYZ s.r.o.

The practical part is a detailed analysis of the current purchase process, selection and evaluation of suppliers in 2012. This paper presents a comparison of the suppliers' cards in 2011 and 2012. The comparison shows that the current system of suppliers' evaluation complies with ISO 9001 standards.

The most important proposal of this work is to create a new position of purchaser who will be in charge of negotiating contracts with every key supplier. In the process of evaluation of supplier is recommended to apply PPM value, which indicates how many nonconforming products are in one million of delivered parts. Another improvement is adding new items into suppliers' cards that allow the process of evaluation to be more effective.

All proposals should be implemented into the new information system, which the company wants to introduce by the end of 2014.

### **Keywords**

quality management system, Quality manual, purchasing, supplier-customer relations, selection of suppliers, evaluation of suppliers, supplier card, ppm

## 7 Použité zdroje

### Literární zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

ČSN EN ISO 9001:2008: ISO 9001:2008 *Quality Management Systems - Requirements*. Zavedena v ČSN EN ISO 9001:2009 (01 0321) Systémy managementu kvality - Požadavky.

Doležalová, H. (2012). *Základy jakosti*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Gros, I. & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.

Chaloupka, J. (2008). *Jednoduše kvalita*. Praha: vlastním nákladem.

Christopher, M. (2000). *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press.

Imai, M. (2004). *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press.

Janeček, Z. (2001). *Zajišťování jakosti*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Kožíšek, J. (2005). *Management jakosti II*. (2nd ed.). Praha: Vydavatelství ČVUT.

Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck.

Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.

Malindžáková, M. (2011). Koordinácia podnikových manažérskych systémov. *Kvalita pro život, XII (2)*, 40 - 44.

Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.

Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J. & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press.

Tomek, G. & Vávrová, V. (2001). *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada.

Vaněček, D. (2008). *Řízení dodavatelského řetězce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Vaněček, D., Friebel, L. & Štípek, V. (2010). *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Veber, J., Hůlová, M., Kořánová, H. & Plášková, A. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (2nd ed.). Praha: Grada.

Vyleťal, P., Dolanský, D., Foltin, P., Fodor, P., Giret, G. & Hynková, V. ... Škapa, S. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky.

Zídková, H. & Zvoneček, F. (2001). *Jakost - tyl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.



## **Internetové zdroje**

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (2009). Seznam ČSN: ČSN P ISO/TS 16949. Dostupné z: <http://seznamcsn.unmz.cz/Detailnormy.aspx?k=84768>.

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (2014). Technická normalizace: Normy řady ISO 9000. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>.

## **Interní materiály podniku XYZ**

Webové stránky podniku

Příručka kvality

Cíle kvality

Program kvality

Prezentace pro zákazníky

Seznam dodavatelů

Dodavatelské karty z roku 2011 a 2012

# Seznam obrázků, grafů a tabulek

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura norem ISO 9000:2006 .....	14
Obrázek 2: Vazba strategických deklarácí na politiku a cíle jakosti organizací.....	18
Obrázek 3: Struktura dokumentace systému managementu kvality .....	21
Obrázek 4: Proces nákupu .....	26
Obrázek 5: Organizační struktura podniku XYZ s.r.o. ....	37

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb v podniku XYZ s.r.o.....	39
Graf 2: Struktura tržeb dle odvětví podniku XYZ s.r.o.....	40
Graf 3: Vývoj počtu dodavatelů v letech.....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Karta dodavatele - kvalita dodávek .....	50
Tabulka 2: Karta dodavatele - plnění termínů .....	51
Tabulka 3: Karta dodavatele - spolupráce .....	52
Tabulka 4: Karta dodavatele - systém řízení kvality.....	54
Tabulka 5: Kategorie hodnocení dodavatelů .....	55
Tabulka 6: Rozdělení dodavatelů do kategorií (2012) .....	55
Tabulka 7: Původní hodnocení dodavatelů před rokem 2012 .....	57
Tabulka 8: Skupiny hodnocení dodavatelů (rok 2011) .....	60
Tabulka 9: Popis skupin vyhodnocených dodavatelů .....	67

# **Seznam příloh**

Příloha 1: Seznam dodavatelů (2012)

Příloha 2: Karta hodnocení pro dodavatelů (2011)

Příloha 3: Karta pro hodnocení dodavatelů (2012)



Příloha 2: Karta pro hodnocení dodavatelů (2011)

formulář číslo:		XYZ, s.r.o.	
<b>HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b>			
Název dodavatele:			
Adresa:			
Datum vystavení:			
Firma hodnocena za období:			
<b>Kriteria hodnocení</b>			
1	Ochota vyjít vstříc při nestandard. požadavcích	10 bodů - nestandard. vyřízen, vstřícné jednání, vlastní iniciativa	
		8 bodů - vyřízení nestandardního požadavku, problémy, neochota	
		0 body - nestandard. nevyřízen, problémy, neochota	
2	Min.dodávky - termíny, množství	10 bodů - termíny a množství dodrženy	
		8 bodů - do 10ti dnů po termínu, množství menší o 10 procent	
		0 bodů - větší odchylky než u předešlého bodu	
3	Stabil. jakost reklamované výroby	10 bodů - do 0,1 procent	
		8 bodů - do 0,5 procenta	
		0 bodů - nad 0,5 procent	
4	Platební podmínky - splatnost fak.	10 bodů - splatnost do dvou měsíců	
		8 bodů - splatnost do jednoho měsíce	
		0 bodů - splatnost menší než u předešlého bodu	
<b>celkový počet dosažených bodů</b>		<b>hodnocení provádí vedoucí řízení jakosti firmy</b>	<b>podpis odpovědného pracovníka</b>
<b>Klíč hodnocení</b>			
zařazení do skupin podle počtu bodů		dodavatel zařazen do skupiny	
dodavatel A: 36 - 40 dodavatel B: 32 - 36 dodavatel C: 32 a méně			
<b>Popis skupin</b>			
Skupina A	dodavatel plně vyhovuje, může být zařazen jako hlavní dodavatel		
Skupina B	dodavatel vyhovuje s výhradami, může být zařazen jako hlavní dodavatel (v tomto případě jsou po něm požadovány změny v přístupu)		
Skupina C	dodavatel nevyhovuje, může být použit jen v nezbytně nutném případě a se zvýšenou opatrností, nesmí být zařazen jako hlavní dodavatel		
<b>Poznámky</b>			
V případě nejasností nebo nesrovnalostí se obraťte na vedoucího řízení jakosti firmy: adresa firmy:			
VO informuje o hodnocení dodavatele telefonicky, nebo ho zašle poštou.			

Příloha 3: Karta pro hodnocení dodavatelů (2012)

<b>HODNOCENÍ DODAVATELE</b>		<b>XYZ, s.r.o.</b>	
<b>Dodavatel:</b>			
<b>Hodnocení za období:</b>			
<b>Datum hodnocení:</b>			
<b>VÝSLEDEK HODNOCENÍ:</b>		<b>Stupeň</b>	<b>%</b>
Kritéria hodnocení:			
<b>o Jakost dodávek</b>		váha v celkovém hodnocení: 0,30	
		uvolněno	dodávka bez odchylky, s kompletní dokumentací, v předepsaném a nepoškozeném balení, rozměrově a kvalitativně odpovídající požadavkům zákazníka resp. dohodě o jakosti.
		odchylka	dodávka není 100% v pořádku, je zjištěna odchylka od požadavků zákazníka či dohody o jakosti, se kterou je ale možné materiál podmíněčně uvolnit k dalšímu zpracování.
		neuvolněno	dodávka nesplňuje požadavky zákazníka či dohody o jakosti, nelze uvolnit na odchylku
<b>o Plnění termínů</b>		váha v celkovém hodnocení: 0,30	
		v termínu	dodávka dodána v požadovaném množství a termínu dle objednávky s tolerancí +/- 10% pro množství a +/- 1 den pro dodací termín
		mimo termín	dodávka nedodána v termínu
<b>o Spolupráce</b>		váha v celkovém hodnocení: 0,20	
		90 - 100%	dodavatel vychází ochotně vstříc, nabízí nové prvky ke spolupráci, aktivně se zapojuje do řešení problémů, sám předkládá nápravná opatření, snaží se neustále zlepšovat, přesně plní „Dohodu o jakosti“, atd..
		75 - 89,99%	dodavatel si plní svoje povinnosti tak jak má, ale bez vyžádání neudělá nic navíc, svůj systém udržuje na stejné úrovni a nesnaží se zlepšit, „Dohodu o jakosti“ plní s občasnými nedostatky, neochotně reaguje na připomínky, atd..
		< 75%	s dodavatelem jsou problémy, pozdě reaguje na vzniklý problém, nápravná opatření provádí formálně, odmítá zlepšovat svůj systém, neplní dostatečně „Dohodu o jakosti“, atd..
<b>o Systém řízení kvality</b>		váha v celkovém hodnocení: 0,20	
		100%	certifikace dle ISO TS 16 949
		90%	certifikace dle ISO 9001 = 90%
		výsl. auditu	výsledek vlastního či jiného zákaznického auditu
		74%	bez certifikátu či provedení zákaznického auditu
<b>Vysvětlivky/postup:</b>			
Žlutě zvýrazněná pole = hodnoty k vyplnění			
Rozmezí stupňů resp. kategorií / "A" = 100 - 90 %; "B" = 89,99 - 75 %; "C" < 75 %			
Výsledek hodnocení je dán na vědomí dodavateli. V případě horšího hodnocení než A jsou požadována nápravná opatření.			
<b>Komentář / poznámky:</b>			
<b>Zpracoval / podpis:</b>			