

Analýza systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s.

Jitka Hladišová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka HLADIŠOVÁ**
Osobní číslo: **M09596**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se systému výběru a hodnocení dodavatelů.

II. Praktická část

- Provedte situační analýzu společnosti XYZ, a.s.
- Identifikujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky současného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s.
- Navrhněte zdokonalení současného stavu systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. Logistika. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
SYNEK, Miloslav. Manageská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
VEBER, Jaromír a kolektiv. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 7.5.2012


.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza stávajícího systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ. Z analýzy vyplývají slabé a silné stránky systému.

Cílem této bakalářské práce je pak navrhnout společnosti konkrétní řešení zanalyzovaných problémů. Tyto problémy se hlavně týkají kritérií v systému hodnocení dodavatelů, a jejich neschopnosti objektivně zhodnotit dodávky materiálu a servisu dodavatelů.

Klíčová slova: nákup, dodavatel, hodnocení dodavatele, kritéria

ABSTRACT

The theme of the thesis is to analyze the existing system of selection and evaluation of suppliers in the company XYZ. The strengths and weaknesses of the system are resulted from analyze.

The aim of this thesis is the offering of specific solutions of problems which are resulted from analyze. These problems are mostly limited to the criteria in the evaluation of suppliers and their inability to objectively assess the supply of material and service of suppliers.

Keywords: purchasing, supplier, supplier evaluation, criteria

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat Doc. Romanu Zámečníkovi za odborné vedení, rady a informace, které mi poskytoval při vypracovávání mé bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala firmě XYZ, a.s., že mi umožnila vypracovávat bakalářskou práci na základě jejích interních podkladů.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ POJMU NÁKUP	13
1.1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACE	13
1.2 RIZIKA NÁKUPU	13
2 VÝBĚR DODAVATELŮ	16
2.1 NOVÝ DODAVATEL	16
2.1.1 Metody výběru dodavatele	16
2.1.2 Fáze výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů.....	17
2.2 POPTÁVKA MATERIÁLU	17
3 VZTAHY S DODAVATELI	19
3.1 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI.....	20
4 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	21
4.1 METODY HODNOTÍCÍCH STUPNIC	21
4.1.1 Stupnice nominální.....	21
4.1.2 Ordinální (uspořádávající) stupnice	21
4.1.3 Kardinální stupnice.	21
4.2 METODY VÁŽENÉHO MĚŘENÍ UŽITNOSTI.....	22
4.2.1 Metoda párového srovnávání kritérií	22
4.2.2 Metoda vážené užitenosti jednotlivých alternativ.....	22
4.3 METODY HODNOCENÍ RIZIK	22
4.3.1 Metoda kontrolního seznamu (Check List).....	23
4.3.2 Metoda bezpečnostní kontroly (Safety Audit)	23
4.3.3 Metoda analýzy selhání a jejich dopadu (Failure Mode and Effect Analysis – FMEA).....	24
4.4 VÝBĚR METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	24
5 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	26
5.1 KONTROLA DODÁVKY	26
5.2 OBECNÝ POSTUP HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	26
5.2.1 Vytvoření katalogu kritérií	27
5.2.2 Vlastní hodnocení výkonů dodavatelů	27
5.2.3 Znázornění výsledků	28
5.2.4 Vyhodnocení a návrhy opatření.....	28
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ	31

7.1	HISTORIE	31
8	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ.....	33
8.1	INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ	33
8.1.1	Výrobní program společnosti	33
8.1.2	Organizační struktura	34
8.1.3	Vývoj počtu zaměstnanců	34
8.1.4	Základní ekonomická analýza	35
8.1.5	Informační systém	37
8.2	EXTERNÍ ANALÝZA	37
8.2.1	Hlavní odběratelé autokoberců.....	37
8.2.2	Hlavní dodavatelé surovin.....	38
8.2.3	Konkurence	39
8.2.4	Trendy a vývoje v odvětví.....	39
8.2.5	SWOT Analýza	40
9	ORGANIZACE ZÁSOBOVACÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI XYZ	41
9.1	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ODBORU NÁKUPU	41
10	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ NABÍDEK VE SPOLEČNOSTI XYZ.....	42
10.1	CENA.....	42
10.2	PLATEBNÍ PODMÍNKY	42
10.3	TERMÍN DODÁNÍ	43
10.4	ZÁRUKA NA KVALITU	43
10.5	REFERENCE	43
10.6	TECHNICKÁ ZÁZEMÍ FIREM	44
11	NOVÝ DODAVATEL.....	45
11.1	SCHVÁLENÍ NOVÉHO DODAVATELE	45
11.2	SEZNAMY SCHVÁLENÝCH DODAVATELŮ	45
12	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ	47
12.1	KRITÉRIA SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ	47
12.1.1	Kvalita dodávek.....	48
12.1.2	Úroveň certifikace	49
12.1.3	Principy norem ISO.....	49
12.1.4	Platební podmínky.....	51
12.1.5	Plnění termínů	52
12.1.6	Dodací lhůty	52
12.1.7	Cena.....	53
12.1.8	Úroveň komunikace	53
12.2	ZAŘAZENÍ DODAVATELŮ DO KATEGORIÍ	54
12.2.1	Rozdělení dodavatelů do kategorií dle hodnocení za rok 2011	55
13	PRŮZKUM V ODBORU NÁKUPU	56

13.1	OTÁZKY PRŮZKUMU	56
13.2	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	57
14	SHRnutí ANALÝZY SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ	58
14.1	SILNÉ STRÁNKY	58
14.2	SLABÉ STRÁNKY	58
15	SROVNÁNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ U JINÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	59
15.1	SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI „A“	59
15.2	SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI „B“	62
15.3	ZHODNOCENÍ SYSTÉMŮ HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTÍ „A“ A „B“	63
16	NÁVRH NA NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	64
16.1	KVALITA DODÁVEK	64
16.2	ÚROVEŇ CERTIFIKACE	64
16.3	PLATEBNÍ PODMÍNKY	65
16.4	PLNĚNÍ TERMÍNŮ	65
16.5	DODACÍ LHŮTY.....	65
16.6	CENA / ÚROVEŇ KOMUNIKACE	66
17	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě XYZ, akciová společnost. S tímto systémem odbor nákupu pracuje každý měsíc, a je třeba vylepšit jeho slabé stránky. Cílem mé práce je tedy zhodnotit a upravit stávající systém hodnocení dodavatelů tak, aby se s ním lépe pracovalo, více korespondoval potřebám hodnocení dodavatelů a zlepšila se jeho objektivnost.

První část této bakalářské práce se věnuje teorii, která je vypracována z různých informačních zdrojů. Tato část vymezuje pojem nákup a definuje výběr a vztahy s dodavateli. Popisuje různé metody výběru a hodnocení dodavatelů a uvádí obecný postup při hodnocení dodavatelů. Teoretická část je zpracována na základě kritické analýzy literárních pramenů.

Na teoretickou část navazuje analýza vybrané společnosti. Nejdříve je společnost XYZ představena, popsána historie a její portfolio výroby. V interní analýze je popsán IS a organizační struktura společnosti. Dále je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců, tržeb, HV, CF a ČPK. Další finanční analýza je součástí přílohy této práce. V externí analýze jsou uvedeni hlavní odběratelé, dodavatelé a konkurence a popsány trendy v odvětví. Na základě těchto podkladů je sestavena SWOT analýza společnosti.

Dále je zanalyzován stávající systém hodnocení dodavatelů, a zhodnocena účelnost hodnotících kritérií. Průzkum v odboru nákupu zjišťuje spokojenost pracovníků se stávajícím systémem a také jejich názory na návrh úpravy, případně jejich nápady, jak dále tento systém vylepšit. Také je provedeno srovnání systémů hodnocení dodavatelů jiných dvou společností za účelem zjistit novou inspiraci na úpravu a také porovnání úrovně stávajícího systému hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ. V této části jsou použity i metody benchmarkingu a kvalitativního výzkumu (strukturované rozhovory).

Završením této práce je zpracování návrhu nového systému hodnocení dodavatelů. Návrh nového systému hodnocení dodavatelů bude vycházet z výsledků názorů pracovníků nákupu na navržené změny v systému, a ze srovnávání systémů z jiných společností.

Věřím, že zpracování nového systému hodnocení dodavatelů bude pro společnost XYZ, a.s. přínosem a v budoucnosti firma obstojí při certifikačních či zákaznických auditech.

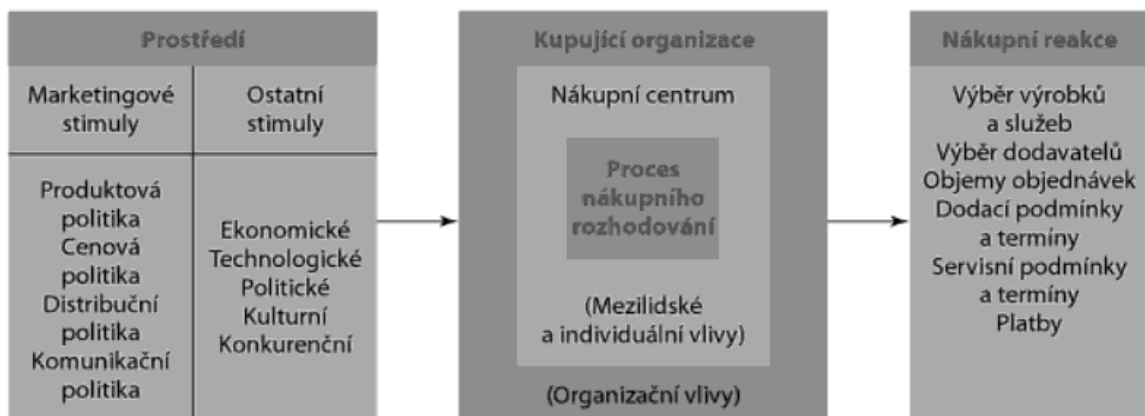
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU NÁKUP

Nákup lze definovat jako akt získaný za obchodním účelem s kapitálovým vybavením, surovinami, službami nebo údržbou, opravami a tento akt je výměnou za peníze nebo jejich ekvivalenty. Nákupčí mohou být rozděleni do dvou kategorií: obchodníci a průmysloví kupující. První skupina, obchodníci, jsou ti, kteří primárně kupují, aby prodali se ziskem. Většinou svým zákazníkům poskytují technický a logistický servis. Druhá skupina průmysloví kupující většinou nakupují základní suroviny, ale i služby, vybavení, opravy atd. Typickými průmyslovými kupujícími jsou výrobci, ale také některé firmy nabízející služby jako jsou restaurace, květinářství. Hlavním cílem nákupu je nakoupit za nejlepší cenu, avšak kvalita musí uspokojit zákazníka. (Wisner, Tan, Leong, 2008, s. 39-40)

1.1 Nákupní chování organizace

Nákupní chování organizace má dvě hlavní složky – nákupní centrum tvořené všemi lidmi, kteří se účastní rozhodování o nákupu, a samotný proces nákupního rozhodování. Obrázek č. 1 ukazuje, že nákupní centrum a proces nákupního rozhodování ovlivňují interní organizační, mezilidské a individuální faktory a také externí faktory prostředí. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 367)



Obrázek 1: Model nákupního chování organizace

Pramen: (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 367)

1.2 Rizika nákupu

Pokud se jedná o přímého dodavatele projektu zákazníkovi, dodavatel má velkou zodpovědnost, proto je důležitý správný výběr subdodavatelů. V tomto smyslu mohou nastat tyto problémy:

1. Na trhu je k dispozici omezený počet dodavatelů nebo dominantní dodavatel, který má silnou vyjednávací pozici a může zvýšit náklady, nabídnout příliš dlouhé termíny, provádět změny vyvolávající další vývoj nebo konstrukční změny u finálního produktu.
2. Při výběru dodavatelů může být podceněno zadání nebo hodnocení některého ze soutěžících dodavatelů, zvláště při krátkém čase na výběr.
3. Při přípravě nabídky zákazníkovi vyprší platnost nabídky od dodavatele.
4. Nejsou jasně definována rozhraní mezi dodavateli a dalšími partnery v projektu, může dojít k tomu, že část rozsahu dodávky není pokryta.
5. Kompetence subdodavatele a jeho kapacity mohou být nedostatečné a páky na vymáhání kompenzací slabé, což může u projektu vyžádat vyšší zapojení vlastních kapacit, než by bylo nutné při volbě lepšího, i když dražšího dodavatele, a může to vést ke zdržení projektu.

Řešením může být strategická spolupráce s hlavními dodavateli a uzavření rámcových smluv na budoucí vývoj cen, rezervaci kapacit a spolupráci při vývoji. Nastavení partnerského vztahu zaručí dodavateli účast v projektech a jako protiváhu dodavatel zaručí podmínky pro dodávky do dalších projektů z hlediska ceny, záruk a termínů, poskytnutí nových typů dodávaného produktu se zachováním základních rozměrů a připojovacích míst, spolupráci při vývoji, spolupráci a vzájemnou podporu při získávání dalších projektů. Toto rozhodnutí však může vést k vyšší ceně, než nekompromisní výběr dodavatele aukcí. Řešením může být rozdělení na klíčové/běžné komponenty partnerství/aukce. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 202)

Rizikem je také vazba na dodavatele přes prostředníka, což může kromě zvýšení ceny způsobit i komplikace v zajištění věrohodných informací o průběhu plnění, při zajištění záruky a vymáhání úhrady smluvních pokut nebo náhrady škod.

Zejména u dlouhodobých projektů je riziko růstu cen komoditních materiálů, které vykázaly dramatické růsty, například ocel, měď, pryskyřice (vhodným opatřením je zde navázání na komoditní indexy, například u pryskyřic, plechů).

Rizikem je také finanční slabost subdodavatelů, zejména je třeba zvážit, zda vybrat pro kritickou dodávku pro splnění projektu levného dodavatele (například ve formě malé s. r. o.) – pokud nejsme schopni tohoto dodavatele držet pod dostatečnou kontrolou (tedy

v kritickém případě zajistit formou mimořádných opatření dokončení výroby u dodavatele). Potom však může být výhodnější dodávka od velkého renomovaného dodavatele s vyššími náklady, ale malými riziky. U dodavatelů doporučujeme také prověřit rozsah jejich pojištění, které může pomoci pokrýt následné škody. Riziko se projevuje v případě objednávek přes prostředníka, kdy kromě finančních problémů je rizikem například i zajištění záruk. (Culp, 2001, s. 606)

Při výběru dodavatele by se měl podnik vyhnout dvěma nebezpečným návykům:

- přílišnému spoléhání se na důvěrně známé a sympatické osoby,
- příliš náhlým rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích. (Monczka, Handfield, Guinipero, 2010, s. 124)

2 VÝBĚR DODAVATELŮ

Je možné vybírat dodavatele nových materiálů a služeb, nebo také opětovně otevírat výběrová řízení na nového dodavatele již nakupovaných materiálů či služeb s cílem získat efektivnější či výhodnější nákup. Důležitou součástí postupu při volbě dodavatele je v počáteční fázi rozhodování o tom, zda je informační základna pro rozhodování dostatečná širší analýz a potřebných podkladů, bude mimo jiné dána tím, zda se jedná o první nákup, modifikovaný či o čistý opakovaný nákup, jak je uvedeno v tabulce 1: (Synek, 2007, s. 211)

Tabulka 1: Rozdílné nákupní situace

Nákupní situace	Charakteristika problému		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraničený
Čistý opakovaný	nízká	malá	žádný

Pramen (Synek, 2007, s. 211)

2.1 Nový dodavatel

Před výběrem dodavatele specifikuje nákupní oddělení kritéria výběru k vyhodnocení a identifikaci nejatraktivnějších dodavatelů. Tento postup se pak liší podle typu nákupní situace. Spolehlivost dodávek, cena a pověst dodavatele jsou důležité pro objednávky běžných výrobků. U technicky náročných výrobků, je důležitý technický servis, pružnost dodavatele a spolehlivost výrobků. U kontroverzních výrobků, které způsobují ve společnosti spory (např. výběr IS), jsou nejdůležitějšími atributy cena, pověst dodavatele, spolehlivost výrobků, spolehlivý servis a pružnost dodavatele. Cena však zůstává hlavním kritériem, které se používá při výběru dodavatele. (Keller, 2007, s. 264)

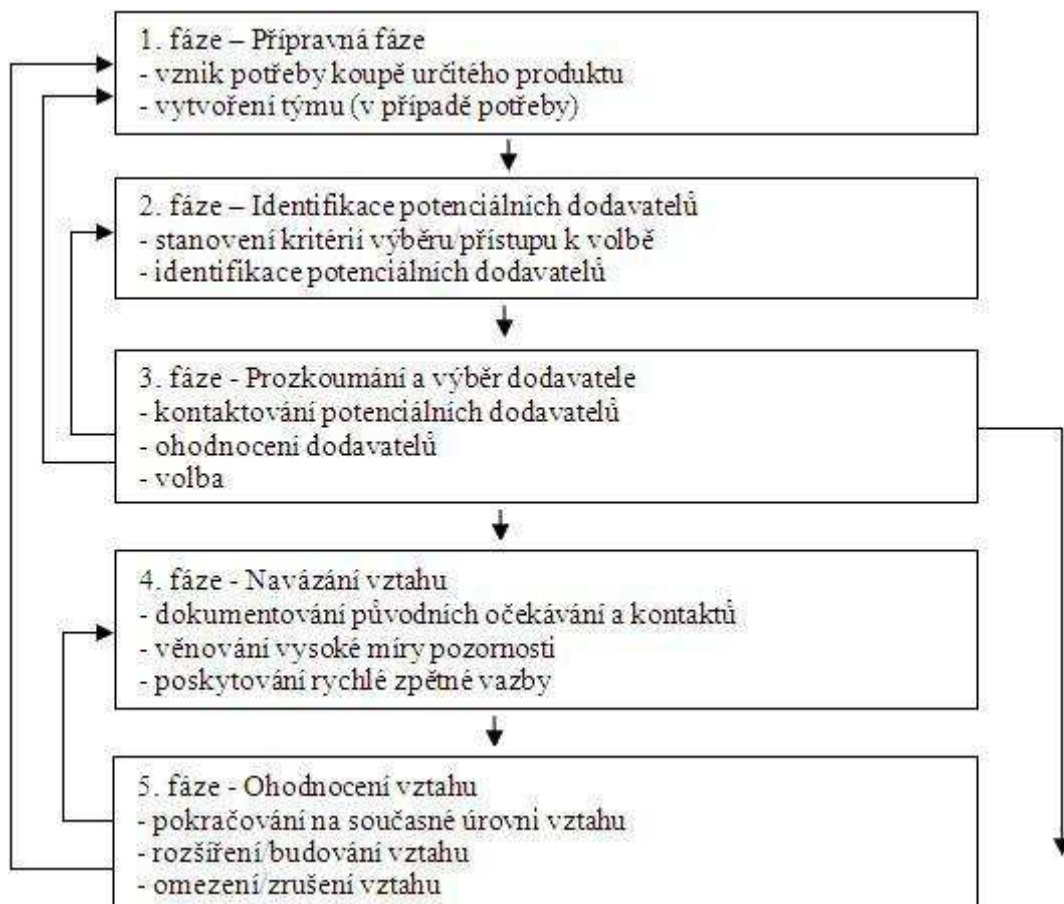
2.1.1 Metody výběru dodavatele

Mezi hlavní metody výběru dodavatele patří:

- Metody expertního odhadu týmu nebo jednotlivce
- Metoda bodového hodnocení dodavatelů (SCORING modely)
- Metoda cenového porovnání nabídek (Jablonský, 2002, s. 271)

2.1.2 Fáze výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů

Proces výběru dodavatele a řízení vzájemných vztahu probíhá v pěti fázích, které znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 2: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů
Pramen: (Lambert, Stock, Ellram, 2000, s. 354)

2.2 Poptávka materiálu

Poptávka materiálu by měla obsahovat zejména následující informace:

1. označení materiálu
2. množství (celkové, případně dílčí dodávky)
3. požadované vlastnosti materiálu
4. způsob požadovaného zpracování
5. očekávané záruky, služby, případně rozsah dílčích dodávek
6. požadavky na balení

7. dodací a platební podmínky, přechod rizika, místo převzetí (např. podle systému Incoterms)
8. očekávané rabaty, skonta aj. slevy
9. dodací lhůty

Jako doplněk mohou být poskytnuty další popisy k použití materiálu, výkresy atp. Dále pak kontakty na nákupčího, případně další zodpovědné osoby, případně možnosti osobního kontaktu, alternativní návrhy k požadavkům dodávky atd.

Pokud je výsledkem poptávky nabídka dodavatele, dochází k procesu jejího prověření a porovnání s ostatními nabídkami.

Prvotní prověrka představuje předběžné zhodnocení nabídky ze dvou hledisek:

- a. z formálního hlediska, kdy se soustředíme na odpověď na jednotlivé informace, které byly předmětem poptávky,
- b. z materiálového hlediska, zda odpovídá nabídka definovaným kritériím požadovaného materiálu. (Synek, 2007, s. 210)

3 VZTAHY S DODAVATELI

Supplier Relationship Management (SRM), česky řízení vztahů s dodavateli, je systémové vytváření vztahů s dodavateli, které zajišťují uspokojování potřeb podniku.

SRM se zabývá hodnocením dodavatelů a součinností dodavatelsko-odběratelské vztahu, který vzniká mezi zákazníkem a dodavatelským podnikem. Během vytváření těchto vztahů vznikají různé činnosti od výběrového řízení, vystavení objednávky až k realizaci vzájemného obchodu. Tento obchod vzniká za určitých podmínek a vzájemné důvěry obou stran.

K vytvoření dlouhodobých vzájemných vztahů mezi dodavatelem a odběratelem se využívá hodnocení dodavatelů dle vybraných firemních kritérií. Podnik má určité požadavky na dodavatele, kterými se řídí při výběru dodavatele. Dopravení tohoto vztahu je samotné hodnocení dodávky, kdy se odběratel dozví, zda bylo dostáno všem požadovaným kritériím, na základě kterých dodavatele pro realizaci vybral. K udržení a prohloubení takového vztahu vznikají i ústupky či vlídné kroky k vylepšení vzájemné spolupráce.

Vždy je nutné mít na zřeteli, že vztah “dodavatel-odběratel” musí být pro oba partnery výhodný a rovněž to, že i odběratel se musí přičinit o to, aby také dodavatel prosperoval, protože na jeho prosperitě závisí většinou i výhodnost podmínek v rámci vzájemných obchodních vztahů. Odběratel má vhodně působit na svého dodavatele. Nutnost ho získat, přesvědčit, že firma je pro něho nadějným a perspektivním a stabilním zdrojem tržeb. (Tomek, Hofman, 1999, s. 188-189)

3.1 Zásady řízení vztahů s dodavateli

Níže uvedená tabulka popisuje organizaci nákupu, strukturu a vztahy s dodavateli, jejich výběr a monitorování a charakter dodávek:

Tabulka 2: Zásady řízení vztahů s dodavateli

Organizace nákupu	
decentralizovaná	centralizovaná
Struktura dodavatelů	
z více zdrojů (multiple sourcing)	jednoduchá (single sourcing)
Vztahy s dodavateli	
komerční, konkurenční s cílem zajistit potřebnou flexibilitu a výkonnost	partnerské, kooperační s cílem zajistit minimalizaci cen a spolehlivost dodávek
Výběr dodavatelů	
účelově dle kvality, pružnosti, rychlosti, komplexnosti, cen atd.	vycházející ze širších a dlouhodobých strategických hledisek
Monitorování dodavatelů	
systematické, formální	neformální, spolupráce
Charakter dodávek	
s rezervami	ideálně "Just in Time"

Pramen: (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 74)

4 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Pro stanovení metod výběru a hodnocení dodavatelů je nezbytné vytvořit prostředí pro realizaci cíle hodnocení a to zejména ve stanovení kritérií hodnocení. Při výběru a hodnocení dodavatelů lze v rámci současné legislativy použít různé druhy metod.

4.1 Metody hodnotících stupnic

4.1.1 Stupnice nominální

Nejjednodušší stupnicí je stupnice nominální (binární). Je založena na binárním logickým kódu „1“ resp. „0“. Ta varianta, která má požadovanou vlastnost dostává binární kód 1 – vlastnost je přítomna a varianta, která danou vlastnost nemá, dostává hodnocení 0. Pozitivní hodnocení se sčítají a při vyhodnocení je preferována alternativa s nejvyšším (nebo stanoveným) počtem odpovědí. Binární stupnici je možné použít při vyhodnocování základních požadavků v rámci každého výběrového řízení vztahujících se ke kontrole, zda dodavatel předložil a v jakém stavu související podmínky obecně platných požadavků. (Ochrana, 2002, s. 32)

4.1.2 Ordinální (uspořádávající) stupnice

Stupnice je založena na předpokladu, že posuzované alternativy můžeme uspořádat z hlediska určité vlastnosti. Ordinální stupnice existují nejčastěji ve dvou formách a to ve formě:

a) ordinální klasifikační stupnice - jednotlivá kritéria se klasifikují podle předem stanovené stupnice a v hodnocení jsou zohledněny preference hodnotícího.

b) ordinální bodovací stupnice - jednotlivá kritéria se klasifikují podle stanovené bodové škály v předem stanoveném intervalu. Vlastnostem jsou přidělovány body v závislosti na preferencích ve vztahu k požadovaným vlastnostem. (Ochrana, 2002, s. 33-34)

4.1.3 Kardinální stupnice.

Podstatou kardinální stupnice je vyjádření vzájemného poměru užitelnosti alternativ jednotlivých dodavatelů tj. kolikrát či o kolik je preference jedné alternativy dodavatele větší či menší než druhé. K vyjádření lze použít číselnou stupnici, stupnici poměrných čísel nebo

hodnotových parametru. Číselná stupnice se člení do určitého počtu stupňů nebo lze číselnou stupnici vyjádřit ve formě procentní stupnice. (Ochrana, 2002, s. 34-35)

4.2 Metody váženého měření užítlosti

Metody váženého měření užítlosti lze použít pro výběr a hodnocení dodavatele s požadovanými užítnými vlastnostmi, které se mohou týkat jak produktu, tak i dalších souvisejících vlastností např. platebních podmínek, servisní činnosti v místě dodávky atp.

Základním problémem je zohlednit rozdílný význam jednotlivých kritérií. (Ochrana, 2002, s. 35)

4.2.1 Metoda párového srovnávání kritérií

Při párovém srovnávání postupujeme tak, že párově porovnáváme jednotlivé dvojice kritérií, přičemž preferenci kritéria v daném řádku před kritériem ve sloupci označujeme „1“. Je-li preferováno kritérium ve sloupci, napíšeme „0“. Výhodou této metody je, že bere na vědomí váhu jednotlivých kritérií mezi sebou. Stanovení vah jednotlivých kritérií je předpokladem stanovení dílčích vážených užítlostí a celkové vážené užítlosti jednotlivých alternativ. (Ochrana, 2002, s. 35-36)

4.2.2 Metoda vážené užítlosti jednotlivých alternativ

Metoda vážené užítlosti jednotlivých alternativ nám řeší situaci, kdy jednotlivé navržené vlastnosti dodavatelů přepočítáme prostřednictvím váhy kritérií získaných předchozí metodou a postupem, například podle výše uvedené kardinální uspořádávající stupnice. (Ochrana, 2002, s. 36)

4.3 Metody hodnocení rizik

Předmětem dále uvedených metod je pravidelné zjišťování a hodnocení rizik u dodavatele. Časové hledisko jak často provádíme hodnocení rizik, je dáno frekvencí předpokládaných obchodních vztahů s dodavatelem nebo také dobou trvání obchodního případu tzn., ve většině případů se nejedná o jednorázové šetření, ale o opakovaná šetření ve stanovených intervalech. Úkolem hodnocení rizik je hodnocení dodavatelů z hledisek:

- schopnosti materiálních, finančních a lidských zdrojů pro splnění požadavku obchodního případu nebo případu,
- dodržování pracovních postupů, metod, materiálu a zařízení odpovídající požadavkům předpisům, norem a pravidlům pro jejich použití
- při realizované zakázce,
- zajištění podmínek pro vstup na pracoviště dodavatele pro provádění auditu pracovišť a SOJ,
- zajištění odpovídajícího kontrolního systému dodávek,
- dodržování kvalitativních podmínek dodávek, dodržování jakosti dohodnutých procesu, činností, postupu, produktu – výrobku služeb.

Jedná se o faktické vyhodnocování stupňů rizik a v souvislosti s tím přijetí vhodných nápravných nebo preventivních opatření omezující zjištěné stupně rizik na přijatelnou úroveň. (Ochrana, 2002, s. 37-38)

4.3.1 Metoda kontrolního seznamu (Check List)

Kontrolní seznam je postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy kontrolních otázek (check lists) jsou zpravidla generovány na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, které souvisejí se systémem a potencionálními dopady, selháním prvku systému a vznikem škod. Jejich struktura se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář, který umožňuje zahrnout různou relativní důležitost parametru (váhu) v rámci daného souboru. (Ochrana, 2002, s. 38)

4.3.2 Metoda bezpečnostní kontroly (Safety Audit)

Bezpečnostní kontrola je postup hledající rizikové situace a navržení opatření na zvýšení bezpečnosti. Metoda představuje postup hledání potencionálně možné nehody nebo provozního problému, který se může objevit v posuzovaném systému. Formálně je používán připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik. (Ochrana, 2002, s. 38-39)

4.3.3 Metoda analýzy selhání a jejich dopadu (Failure Mode and Effect Analysis – FMEA)

Metoda FMEA - Analýza selhání a jejich dopadu je postup založený na rozboru způsobu selhání a jejich důsledku, který umožňuje ohodnocení rizika. Muže být použita ke kontrole jednotlivých prvků systému dodavatelských vztahu. Využívá se především pro vážná rizika a zdůvodněné případy. Pomocí ní lze vyhodnotit rizika selhání jednotlivých dodavatelů z různých hledisek, a to jak z hlediska dodávaných či dodaných produktů, tak i z hlediska procesu předpokládaných v rámci vztahu, anebo z hlediska posouzení určité činnosti dodavatele, který má pro daný budoucí vztah a probíhající vztah význam. Např. posouzení rizika u zabezpečení úkolu distribuce dodávek od dodavatele, apod. Metoda má induktivní charakter a je jednou ze základních metod plánování a zlepšování jakosti a důležitou součástí přezkoumání. Zkušenosti ukazují, že při použití této metody lze odhalit 70 až 90% možných rizik.

Pro účely kvantitativního hodnocení se využívá:

- analýza závažnosti následků nebezpečí (zjištění hodnot ukazatele „Z“),
- analýza četnosti výskytu nebezpečí (zjištění hodnot ukazatele „C“),
- posouzení spolehlivosti detekce nebezpečí (zjištění hodnot ukazatele „S“),
- kvantifikace rizika a jeho stupně (zjištění hodnot ukazatele „R“).

Postup při vyhodnocení rizika a stupně rizika (R) spočívá ve skutečnosti přiřadit jednotlivým identifikovaným nebezpečím v každé fázi postupu u jednotlivých ukazatelů („Z, C, S“) hodnoty sledovaných znaků (přirazených hodnot). Rizikové číslo - bodové vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika jednotlivých možných selhání se vypočte jako součin bodového hodnocení závažnosti následku nebezpečí, četnosti výskytu nebezpečí a spolehlivosti detekce nebezpečí. (Ochrana, 2002, s. 39-40)

4.4 Výběr metody výběru a hodnocení dodavatelů

Existuje mnoho metod pro výběr a hodnocení dodavatelů s různými hledisky a kritérií. Které z těchto metod budou vybrány v souvislosti s výběrem a posuzování dodavatele je na posouzení pracovníků, kteří se danou oblastí profesionálně zajímají.

V praxi je možné pro rozhodování u zakázek použít nástrojů stupnic, ale také další nepopsané metody. Uplatnění jednotlivých metod pro výběr a hodnocení dodavatelů a kvalifikaci rizik patří neodmyslitelně k procesu výběru a hodnocení dodavatelů. (Ochrana, 2002, s. 40)

5 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů slouží k vyhodnocení jeho služeb a spolupráce. Obecně se hodnotí různá kritéria, např. ověřování jejich ekonomické stability, zkoumání jeho celkového zaměření, zda je dostatečně inovativní ve výrobě a vývoji, zda využívá všech možností nákupu, a jestli kvalita odpovídá stanoveným standardům. Hodnocení dodavatelů také může mít za cíl se rozhodnout, kolik dodavatelů budou nadále využívat. Společnosti ve stále zvýšené míře snižují počet svých dodavatelů, protože chtějí, aby zvolení dodavatelé přijali zodpovědnost za větší část celého nákupního systému. Jsou tím kladeny vyšší nároky na kvalitu a zároveň snižování cen dodávek. Společnosti očekávají, že jejich dodavatelé budou úzce spolupracovat na vývoji výrobků. Avšak důvodem, proč se mohou společnosti zdráhat využívat jediný zdroj, spočívá v obavě, že dodavatelé v tomto vztahu zleniví a ztratí svoji konkurenční výhodu. Podnik by měl hodnotit pouze významné dodavatele, se kterými uzavírá finančně náročné obchody, tzn. obchody, které nejvíce ovlivňují hospodářský výsledek firmy. (Keller, 2007, s. 266)

5.1 Kontrola dodávky

Převzetí dodávky by měl být takzvaný příjem zboží. Provedení kvantitativní i kvalitativní přejímky dodaného materiálu. Pokud je přejímka bez zjištění jakýchkoli záporů, materiál putuje do skladu nebo na výrobu. Pokud však byly zjištěny nějaké nedostatky, vytvoří se podklady pro reklamaci. (Tomek, Hofman, 1999, s.153)

5.2 Obecný postup hodnocení dodavatelů

Aktivity nákupčího nekončí dodávkou materiálu. V rámci vytvoření trvalých dodavatelско-odběratelských vztahů, se vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů na základě kritérií, které si nejprve musíme určit, a podle kterých se budou dodavatelé hodnotit. Tento proces probíhá následovně:

1. Vytvoření katalogu kritérií
2. Vlastní hodnocení výkonu dodavatelů
3. Znázornění výsledků (portfolio dodavatelů, profil polarity)
4. Vyhodnocení a návrhy opatření (Tomek, Hofman, 1999, s.153)

5.2.1 Vytvoření katalogu kritérií

Kritéria hodnocení by měla zahrnovat nejen předpoklady dodavatelské schopnosti, které byly hlavním předmětem při posuzování dodavatelů při jejich výběru, ale i výsledky skutečné realizace dodávek. *“Kritéria rozhodování jsou operacionalizovatelné, nejlépe číselně vyjádřitelné veličiny, pomocí nichž je možno charakterizovat stupeň naplnění cíle danými alternativami (chování)”*. (Blažek, 1998, s. 45)

Mezi hlavní hodnotící kritéria patří:

- kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení certifikace kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality),
- náklady (tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny),
- dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, dodací pohotovost, flexibilita),
- technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným změnám),
- dodavatelský servis (technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly),
- komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů),
- ostatní (vzdálenost, vztah ke kvótnímu prostředí, dodržování předpisů a obalech apod.)

Kritéria mohou být kvalitativní a kvantitativní, také mohou být nastaveny jako maximalizační nebo minimalizační, přičemž si mohou navzájem rozporovat (nízká cena je zpravidla spojena s horší kvalitou). (Synek, 2007, s. 210)

5.2.2 Vlastní hodnocení výkonů dodavatelů

Teprve po určení systému se může přejít k samotnému hodnocení jednotlivých dodávek u konkrétních dodavatelů. Vybírají se kritéria, která se budou hodnotit, a která jsou nejdůležitější pro danou společnost. Obvykle se pak kritériím ještě přiřazuje důležitost, např. koeficientem. Hodnotí se pak realizace dodávek dle vybraných kritérií a to buď bodově, nebo procentuálně. K tomu slouží průběžná kontrola a evidence dodávek, reklamací a rozporů. Podnik se pak rozhoduje, zda bude pokračovat s dodavatelem, který není schopen splnit

požadavky na dodávku. Výběr vhodného dodavatele pak totiž eliminuje více náklady na změnu dodavatele. (Synek, 2007, s. 211)

5.2.3 Znázornění výsledků

Obvykle se dělá celkové vyhodnocení všech dodavatelů na konci roku. Na základě těchto výsledků jsou dodavatelé rozděleni do skupin dle celkové stupnice dosažených bodů nebo procent. Skupiny mohou vypadat takto:

A – způsobilý dodavatel, kvalitní dodávky bez jakýchkoliv problémů,

B – podmíněně způsobilý dodavatel, u něhož se vyskytly drobné nedostatky, které však nejsou na závalu jakosti finálních výrobků či služeb,

C – nezpůsobilý dodavatel, u něhož se vyskytly závažné nedostatky v kvalitě dodávek.

Hodnocení podléhají i noví dodavatelé. Status hodnocení dodavatele by měl být zaznamenán například v podobě seznamu schválených dodavatelů, doplněním statutu způsobilosti v databázi dodavatelů apod. Objednávky jsou zadávány pouze způsobilým, popřípadě podmíněně způsobilým dodavatelům. (Veber, 2006, s.90)

5.2.4 Vyhodnocení a návrhy opatření

Dodavatelé jsou pak písemně informováni o výsledcích hodnocení a důvodech snížení počtu bodů. Pokud jsou zařazeni do nižších kategorií, musí dodavatel navrhnout nápravná opatření, a to sdělit písemně. Výsledky hodnocení a odpovědi dodavatelů jsou archivovány v tištěné podobě nebo v informačním systému společnosti. Velmi často jsou kontrolovány během zákaznických a certifikačních auditů. (Veber, 2006, s.90)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část mé bakalářské práce vymezuje pojem nákupu a definuje nákupní chování organizace, kdy nákupní centrum a proces nákupního rozhodování ovlivňují interní organizační, mezilidské a individuální faktory a také externí faktory prostředí. Dále upozorňuje na rizika nákupu a popisuje řízení vztahů s dodavateli, která se zabývají hodnocením dodavatelů a součinností dodavatelsko-odběratelského vztahu, který vzniká mezi zákazníkem a dodavatelským podnikem. Vztahy s dodavateli mohou být:

- komerční, konkurenční s cílem zajistit potřebnou flexibilitu a výkonnost,
- partnerské, kooperační s cílem zajistit minimalizaci cen a spolehlivost dodávek

Dále jsou v této části popsány postupy, metody a 5 fází výběru dodavatele:

1. Přípravná fáze
2. Identifikace potencionálních dodavatelů
3. Prozkoumání a výběr dodavatelů
4. Navázání vztahů s dodavateli
5. Ohodnocení vztahů s dodavateli

A také jsou obsaženy příklady metod hodnocení dodavatelů. V poslední části je uvedena kontrola dodávky a obecný postup při hodnocení dodavatelů, který zahrnuje:

1. Vytvoření katalogu kritérií
2. Vlastní hodnocení výkonu dodavatelů
3. Znázornění výsledků
4. Vyhodnocení a návrhy opatření

Na základě průběžného hodnocení dodávek se na konci roku dodavatelé zařadí do skupin dle výsledku hodnocení. V závěru jsou jednotliví dodavatelé informováni o svém výsledku hodnocení, a požaduje se po nich vyjádření či nápravná opatření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ

Jedná se o výrobní společnost gumárenského průmyslu, která je dodavatelem především pro automobilový průmysl. Využívá vlastní výzkum, vývoj gumárenských směsí, laboratoře, zkušebnictví, vývoj konstrukcí nástrojů a přípravků. Disponuje výrobními kapacitami na míchání gumárenských směsí, nejmodernějšími vstřikovacími lisami na pryž a vstřikovacími lisami na termoplasty a termoplastické elastomery, nebo klasickými hydraulickými lisami a zařízeními na vytlačování profilů a hadic.

Vysokou samostatnost podniku při zavádění nových výrobků zajišťuje oblast technické přípravy výroby (vývoj směsí, výrobní dokumentace výrobků a konstrukce lisovacích forem a vytlačovacích hubic). Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků je do praxe zaveden systém řízení jakosti podle norem ISO 9001/2008, ISO TS 16949:2009, ISO 14001/2005 se zaměřením na přímé dodávky do automobilového průmyslu, včetně povinně dokumentovatelných dílů. (XYZ, ©2009-2012)

7.1 Historie

Společnost XYZ byla založena v r. 1935 těsně před okupací Československa a před začátkem druhé světové války, jako dceřiná společnost nejstarší středoevropské gumárenské společnosti Optimit v Odrách. Po celou dobu historie společnosti XYZ bylo možné sledovat dynamiku a turbulence vývoje, vzestupy i pády.

Společnost byla založena jako zbrojovka pro výrobu protiplynových ochranných masek. Vzhledem k tomu, že v regionu nebyly žádné zkušenosti s gumárenskou, natož s výrobou protiplynových masek, bylo rozhodnuto zahájit tuto výrobu podle anglické licence „Leyland“.

Po svém založení firma vyráběla ochranné masky pro československý stát, v době německé okupace pro Wehrmacht.

Během studené války došlo k mohutnému rozvoji a největším investicím, které se v té době staly významným dodavatelem civilních ochranných masek pro celou RVHP a vojenských masek pro Varšavskou smlouvu.

V průběhu druhé poloviny devadesátých let, po vzniku akciové společnosti a její privatizaci, došlo k nejvýznamnější restrukturalizaci celé společnosti, spojené s její novou orientací na výrobu přesných technických výlisků pro civilní sektor, zejména se zaměřením na automobilovou výrobu. Společnost XYZ si však i nadále ponechávají statut zbrojovky, vyvíjí a vyrábí NBC ochranné prostředky a dnes se řadí ke světovým špičkám v této oblasti.
(XYZ, ©2009-2012)

8 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ

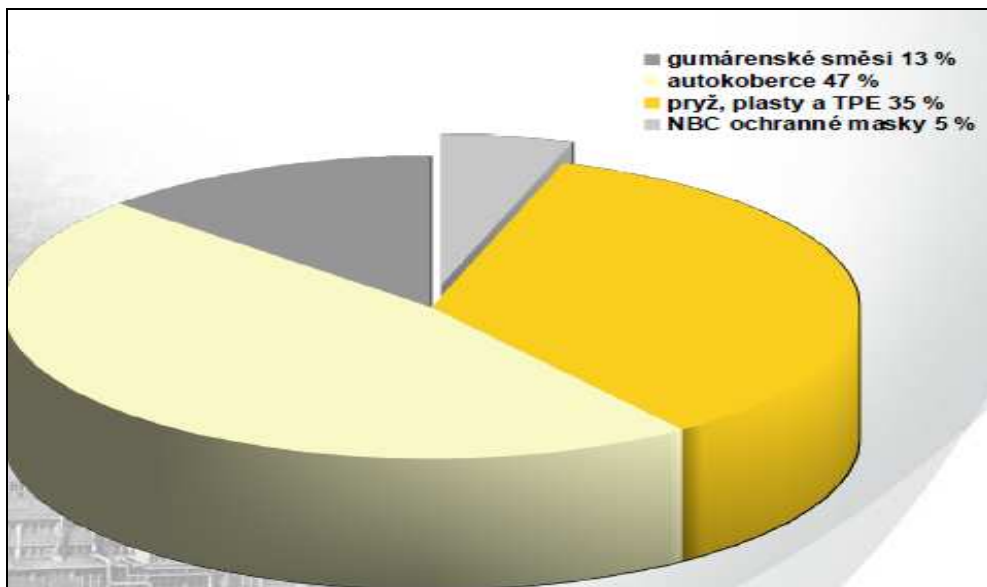
V situační analýze je zahrnuta interní analýza a externí analýza společnosti. Interní analýza popisuje informace získané uvnitř společnosti. Naopak externí analýza se zabývá vnějšími subjekty a okolím.

8.1 Interní analýza společnosti XYZ

Interní analýza obsahuje přehled výrobního programu společnosti, informační systém a organizační strukturu. Dále jsou zde znázorněny vývoje počtu zaměstnanců, tržeb, hospodářského výsledku, cash flow a čistého pracovního kapitálu. Analýza dalších absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů je součástí přílohy této práce.

8.1.1 Výrobní program společnosti

Výrobu lze rozdělit na gumárenské směsi, autokoberce, pryž, plasty a TPE a NBC ochranné masky. Tento podíl znázorňuje obrázek č. 4:



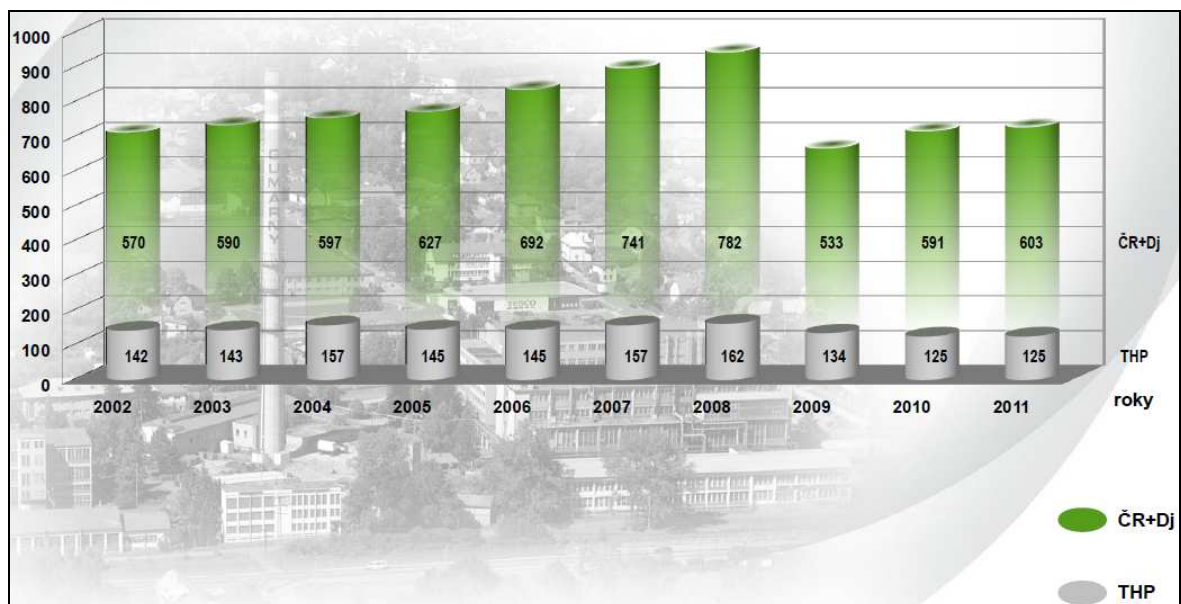
Obrázek 3: Graf výrobního programu
Pramen: Oficiální prezentace společnosti XYZ

8.1.2 Organizační struktura

Nejvyšším stupněm organizační struktury je generální ředitel akciové společnosti. Další úrovně jsou jednotlivé úseky, které řídí ředitelé: logistika, kvalita, technický rozvoj, ekonomicko-personální, výrobní, SBU, marketing a prodej. Tyto úseky se dále člení na odbory, které řídí vedoucí těchto odborů. Schéma organizační struktury společnosti XYZ je součástí přílohy č I.

8.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Z hlediska počtu zaměstnanců je evidentní jejich nárůst v průběhu let 2006 – 2008, poté v roce 2009 došlo k ekonomické krizi, bylo nutno snížit počet zaměstnanců na 2/3. Graficky znázorněno na obrázku č. 5:



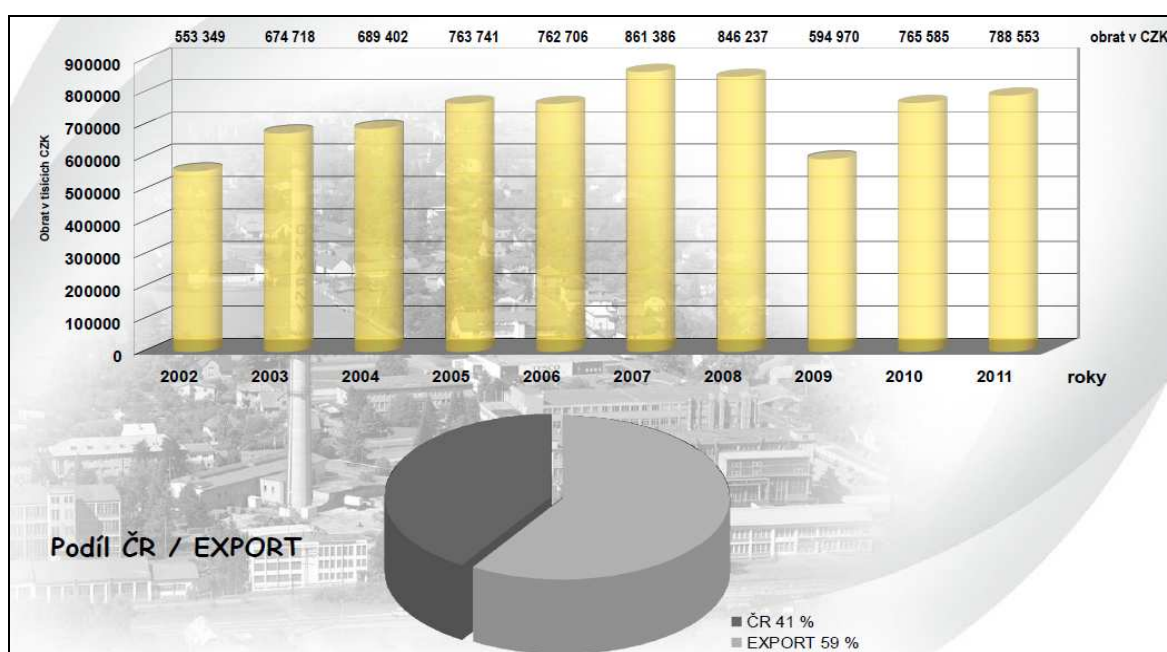
Obrázek 4: Grafický Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2011
Pramen: Oficiální prezentace společnosti XYZ

8.1.4 Základní ekonomická analýza

V rámci základní ekonomické analýzy jsou představeny vývoje tržeb, hospodářského výsledku, Cash flow a čistého pracovního kapitálu. V přílohách III, IV a V je doplněna kompletní finanční analýza společnosti.

Vývoj tržeb

Vývoj velikosti tržeb v tisících CZK kopíruje situaci na automobilovém průmyslu v letech 2002 - 2011. Tento vývoj znázorňuje obrázek č. 6:



Obrázek 5: Grafický vývoj tržeb v letech 2002 - 2011

Pramen: Oficiální prezentace společnosti XYZ

Analýza výkazu zisků a ztrát

Níže uvedená tabulka č.3 představuje vývoj hospodářského výsledku společnosti XYZ v letech 2008-2010, které byly silně ovlivněny celosvětovou ekonomikou krizí.

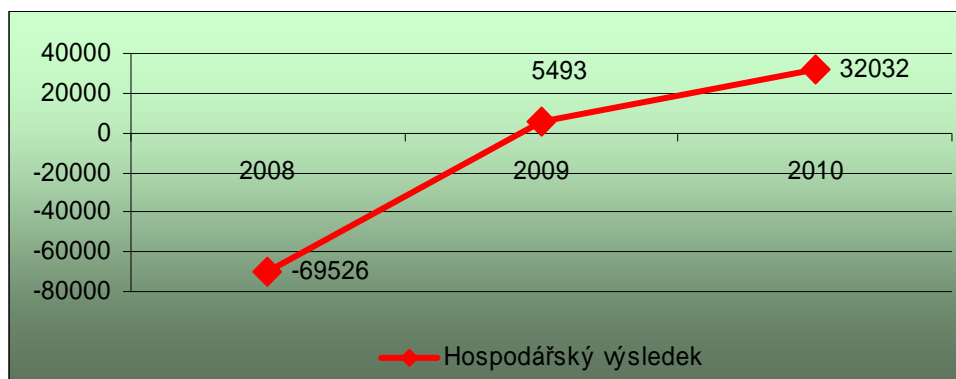
Tabulka 3: Vývoj hospodářského výsledku

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2010/2009	2009/2008	2010/2008
Hospodářský výsledek	-69526	5493	32032	483,14%	107,90%	146,00%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů firmy XYZ

Obrázek č. 7 znázorňuje vývoj hospodářského výsledku, kdy se firmě podařilo, i přes vysokou ztrátu v roce 2008, v roce 2009 vyprodukovat zisk 5,5mil Kč. V roce 2009 bylo udělá-

no mnoho úsporných opatření, propustila se 1/3 zaměstnanců, a vyvinulo se mnoho optimalizací v procesu. V roce 2010, i když se ekonomika teprve postupně zvedala, byl zisk 32mil Kč.



Obrázek 6: Grafický vývoj hospodářského výsledku v letech 2008-2010
Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů firmy XYZ

Analýza Cash flow

CASH FLOW analýza je nezbytnou součástí finanční analýzy firmy a s její pomocí lze snadně poznat, jaká je finanční pozice firmy a to jak současná tak budoucí. Přehled finančních toků za rok 2010 udává, největší podíl čistého peněžního toku z provozní činnosti, a to 206%, čímž pokrývá záporné peněžní toky z investiční činnosti, které byly spojené s pořízením aktiv (listy na plasty, vysokozdvizný vozík, automobily, konvektomat), tyto aktiva byla pořízena formou finančního pronájmu. Peněžní tok vztahující se k finanční činnosti byl tvořen především změnou stavu závazků -16829tis Kč a dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky -527tis Kč.

Tabulka 4: Přehled o finančních tocích (cash flow) za rok 2010

Peněžní toky	v tis. Kč	vyjádřené v %
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účet. období	13 445	53,83%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	51 364	205,63%
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-22 474	-89,97%
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-17 356	-69,48%
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	24 979	100,00%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů firmy XYZ

Analýza ČPK

Čistý pracovní kapitál umožňuje firmě pokračovat ve své činnosti i v případě, že bude nucena uhradit své všechny krátkodobé závazky, na druhou stranu představuje kapitál, ze kterého neplynou zisky. ČPK je tedy oběžný majetek financovaný z dlouhodobých zdrojů, který slouží k řízení plynulosti výrobního procesu.

Tabulka 5: Analýza ČPK

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010
Oběžná aktiva	244905	168794	192336
Krátkodobé závazky	144143	130621	128692
Čistý pracovní kapitál	100762	38173	63644

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů firmy XYZ

8.1.5 Informační systém

Ve společnosti se využívá informační systém DIALOG 3000S, který reprezentuje řešení pro sektor středních a velkých firem z oblasti výroby, obchodu a služeb.

DIALOG 3000S je vyvíjen firmou Control spol. s r.o. s využitím vývojového prostředí a databázových technologií od firmy Sybase. V aplikaci je použit model zpracování typu client-server s možností dvoj nebo trojvrstvé architektury. Klientskou část lze provozovat na bázi všech verzí operačních systémů MS Windows.

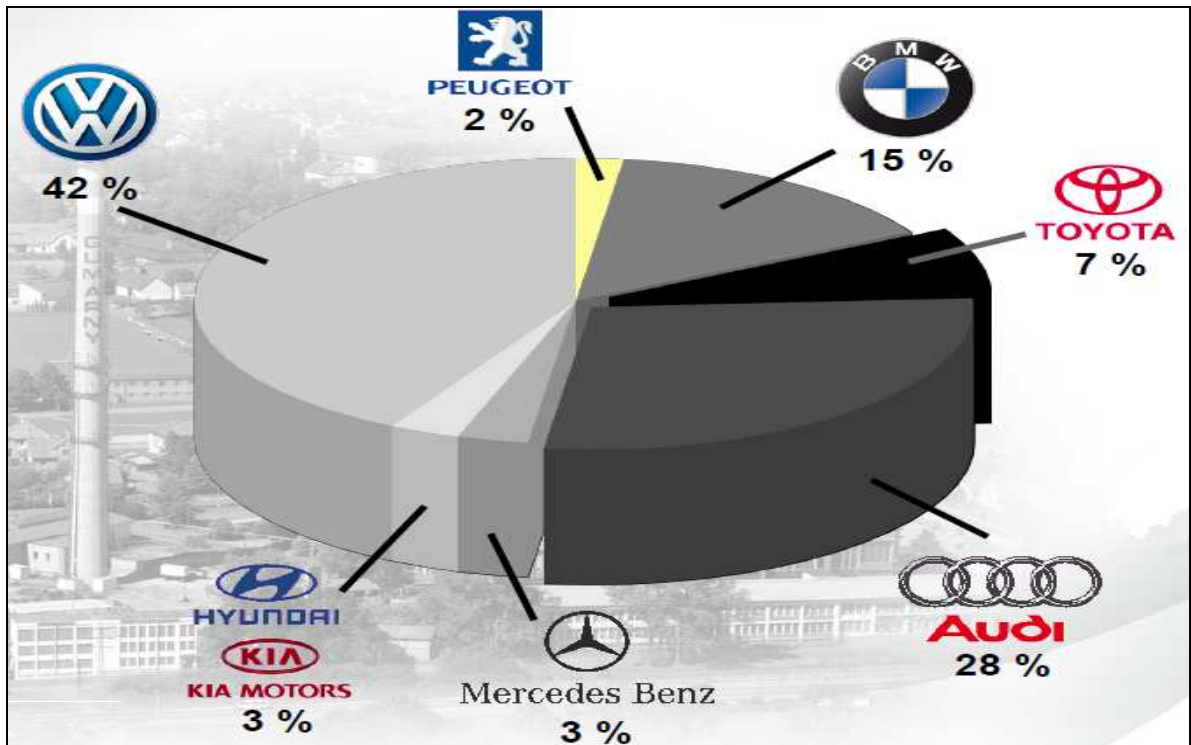
DIALOG 3000S obsahuje nástroj Info Maker, který umožní úpravu standardně dodávaných tiskových výstupů dle požadavků zákazníka i vytváření výstupů nových (ve formě sestavy, tabulky, grafu...). (Control, ©2009-2012)

8.2 Externí analýza

V externí analýze jsou uvedeni hlavní odběratelé, dodavatelé a konkurence společnosti XYZ a trendy v odvětví. Na závěr je z těchto pokladů sestavena SWOT analýza.

8.2.1 Hlavní odběratelé autokoberců

Obrázek č.8 poměrově rozděluje odbyt autokoberců dle jednotlivých automobilek. K významným odběratelům autokoberců patří automobilky VW, Audi a BMW:



Obrázek 7: Odběratelé autokoberců

Pramen: Oficiální prezentace společnosti XYZ

8.2.2 Hlavní dodavatelé surovin

Mezi nejvýznamnější tuzemské dodavatele lze uvést:

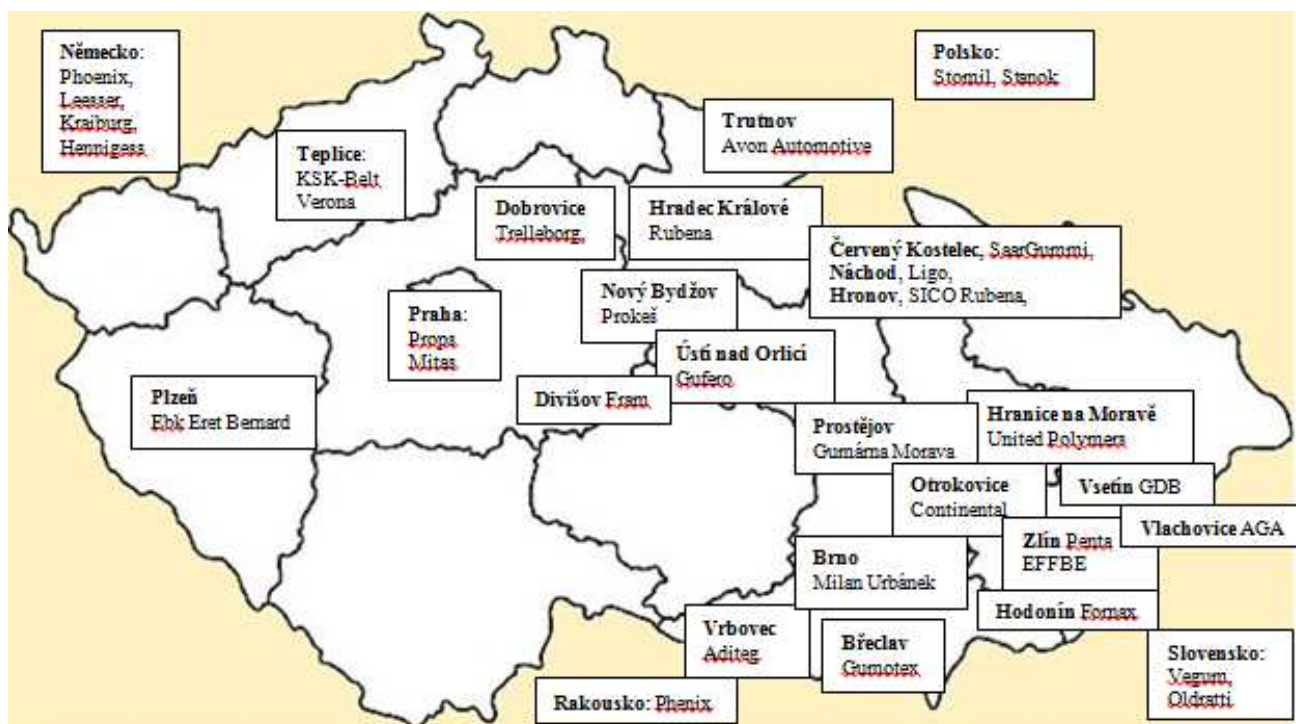
- Synthos Kralupy, Kralupy nad Vltavou, výrobce SBR kaučuku
- Paramo, Pardubice, výrobce průmyslových olejů
- Safic Alcan, Brno, nadnárodní distributor NBR a SBR kaučuků a gumárenských chemikálií
- CS Cabot, Valašské Meziříčí, výrobce průmyslových sazí

Mezi nejvýznamnější zahraniční dodavatele patří:

- Ravago Distribution Center, Arendong, nadnárodní distributor přírodních kaučuků
- Küttner, Hamburg, oficiální distributor výrobce Exxon Mobile na EPDM kaučuky

8.2.3 Konkurence

Níže uvedený obrázek č. 8 znázorňuje konkurenci společnosti XYZ hlavně v České Republice, ale i v sousedních zemích, Německu, Polsku, Slovensku a Rakousku.



Obrázek 8: Hlavní konkurence

Pramen: vlastní zdroj na základě interního podkladu firmy XYZ

8.2.4 Trendy a vývoje v odvětví

Gumárenská a plastikářská výroba patří do stejného odvětví. Avšak plasty a jejich aplikace mají významnou roli, a v mnoha případech začínají substituovat gumu. Napomáhají hospodářskému rozvoji a mají i ekologické přínosy. Podle některých odhadů je zhruba 16 % aplikací plastů natolik inovativních, že je nelze nahradit tradičními materiály. Daleko nejvyšší podíl mají plasty v obalech, kde se jich využívá z celkové spotřeby přes 40 % a pokud by byly nahrazeny tradičními materiály, vzrostla by průměrná hmotnost obalů čtyřikrát, spotřeba energií o 50 % a náklady na balení by se tudíž zdvojnásobily. Plasty se podílejí na hmotnosti dnešních automobilů 15ti % a jejich nové aplikace ročně ušetří 2,4 miliony tun pohonných hmot. (MPO, ©2005-2012)

Substituce plastu za pryž se týká i výroby ve společnosti XYZ. Automobilky si přejí jít s trendem a používat díly do aut, které jsou recyklovatelné. Novým požadavkem je tedy gumové autokoberce nahradit autokoberci vyrobené z TPE. Čímž se naprosto mění i technologický postup ve výrobě. Protože gumové koberce se lisují z malých válečků gummy, kdežto TPE jsou na bázi vstřikování malých termoplastických granulí přímo do speciálně vyrobené formy.

8.2.5 SWOT Analýza

Na základě interní a externí analýzy společnosti je sestavena SWOT analýza o strategické pozici společnosti, která zachycuje klíčové silné a slabé stránky a ukazuje na příležitosti a hrozby, před nimiž společnost XYZ, a.s. stojí. Ze SWOT analýzy vyplývá, že by se společnost měla orientovat na nové trhy, zaměřit se na vývoj substituce pryže za TPE. Dále by měla klást větší důraz na reklamu firmy. Zaměřit se na udržení stávajících zákazníků a odolávat jejich tlaku na snižování cen konečných výrobků a navyšování cen materiálových vstupů. Celková SWOT analýza je součástí přílohy č. II této práce.

9 ORGANIZACE ZÁSOBOVACÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI XYZ

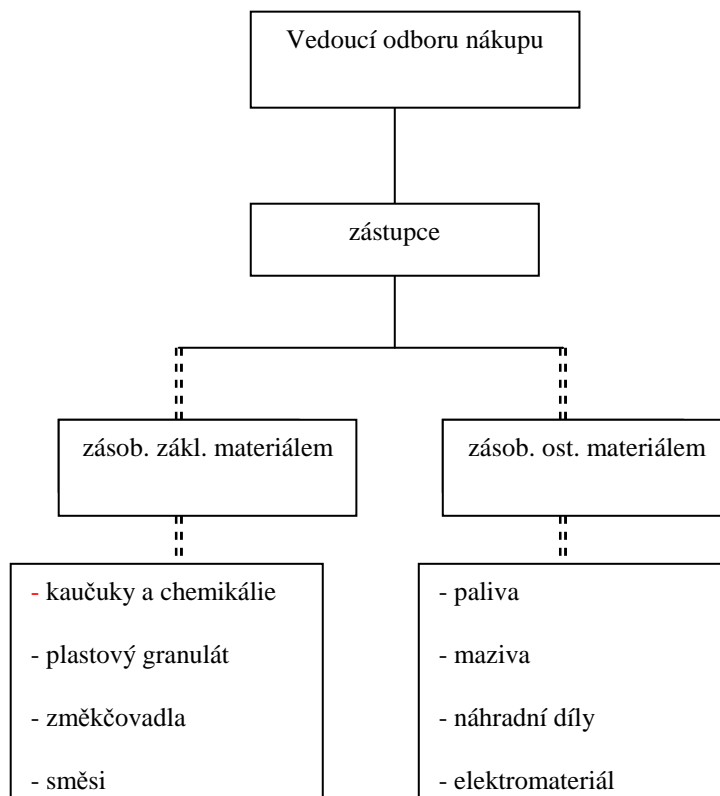
Činnost odboru nákupu směřuje k plnému zabezpečení surovin a materiálu pro výrobu a pomocné provozy v předem stanovené a specifikované kvalitě. Vedle surovin a materiálů zajišťuje odbor nákupu i požadované služby, investice a formy.

Nakupované zboží přímo ovlivňuje kvalitu i cenu finálních výrobků. Z tohoto důvodu je důležité věnovat maximální pozornost zejména zabezpečení kvality nakupovaného zboží a maximální ekonomické výhodnosti.

Hlavním ekonomickým ukazatelem odboru nákupu je limit zásob, který je stanoven pro všechny sklady obhospodařované odborem nákupu. Limity stanoví ekonomický ředitel a ředitel pro logistiku.

Dalším ukazatelem v oblasti nákupu je obrátka zásob materiálu, která je uváděna pravidelně v měsíčních rozborech. Důležitým stimulačním faktorem je i zainteresovanost pracovníků odboru nákupu na přínosech (úsporách).

9.1 Organizační schéma odboru nákupu



Obrázek 9: Organizační schéma odboru nákupu

Pramen: vlastní zdroj na základě interních podkladů firmy XYZ

10 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ NABÍDEK VE SPOLEČNOSTI XYZ

Při provádění výběrového řízení jde o porovnání nabídek jednotlivých potenciálních dodavatelů vycházejících z řady faktorů a odpovídajících předcházejícím požadavkům na nabídku dodavatele. Sledují se následující kritéria, která jsou v seznamu seřazena dle důležitosti sestupně:

1. Cena (zaručená cena na příjmu zboží odběratele)
2. Platební podmínky (formy úhrady, splatnosti)
3. Termín dodání (spolehlivost dodávky, možnosti regulace dodávek)
4. Záruka kvality (úroveň kvality, spolehlivost v kvalitě, záruky)
5. Reference (zda je dodavatelem do automobilového průmyslu)
6. Technická zázemí firem (servis, strojový park, technická podpora)

Výběrového řízení se může zúčastnit několik dodavatelů. Ve firmách se převážně využívá e-mailového oslovení jednotlivých dodavatelů, ale také může být i obálkového charakteru nebo formou inzerátu. Výběrové řízení je buďto konečné při první nabídce, nebo může mít i několik kol.

10.1 Cena

Cena vstupního materiálu či služeb je brána jako nejdůležitější rozhodovací kritérium, protože výrazně ovlivňuje náklady firmy a tím i celkové hospodaření. Je velmi důležitým nástrojem v konkurenčním boji, čehož se ve výběrovém řízení velmi často využívá. Například v prvním kole výběrového řízení je možné si vybrat dva nejlepší dodavatele, avšak jeden z nich bude mít lepší cenu a druhý bude schopný materiál dodat v termínu a v lepší kvalitě. Cenu konkurence pak lze použít jako nástroj na stlačení ceny u druhého dodavatele, čím dosáhneme splnění všech požadavků firmy.

10.2 Platební podmínky

Základní druhy platebních podmínek:

1. Platba předem (hotově, na před-fakturu)

2. Platba při převzetí (hotově, na dobírku)
3. Platba na fakturu se splatností

Nejběžnější splatnosti: 14dní, 30dní, 45dní, 60dní, ale i 90dní

Platební podmínku dodavatel většinou nastavuje podle toho, jaké jsou vzájemné vztahy se zákazníkem, jeho platební morálka, a kreditní limity od pojišťoven, u kterých si dodavatel pojišťuje své obchody. Platební podmínky lze i vzájemně kombinovat, např. ½ dodávky na před-fakturu a ½ dodávky na fakturu.

10.3 Termín dodání

Termín dodání patří také mezi důležitá rozhodovací kritéria, záleží však na tom, zda je pro nás dodávka časově urgentní či nikoli. Stává se, že se musí využít i zdrojů u dodavatelů, které mají skladem, a jsou dražší, než nabízí konkurence, aby byl zajištěn hladký průběh výroby a tím neohrozili zákazníka. Termíny dodání se musí u jednotlivých materiálů důsledně hlídat, protože některé se dováží z třetích zemí a dodací lhůty jsou zde 2 měsíce i déle.

10.4 Záruka na kvalitu

Jak již bylo zmíněno, na záruku kvality materiálu se vzájemně odsouhlasují materiálové specifikace, ve kterých je uvedena norma, kterou se hodnoty počítají a rozptyl hodnot jednotlivých parametrů. Kvalita služeb dodavatele je dána i certifikací firmy. U dlouhodobějších partnerů jsou to i osobní zkušenosti.

10.5 Reference

Referencí se především využívá, pokud se jedná o nového dodavatele, se kterým firma dosud nemá žádné zkušenosti či spolupráci. Jak již bylo zmíněno, dodavatel vypisuje svého tuzemského a zahraničního zákazníka do Dotazníku pro dodavatele. A na základě této skutečnosti si můžeme dodavatele prověřit telefonicky.

10.6 Technická zázemí firem

Technická podpora a zázemí dodavatele je velmi důležitá hlavně u materiálů na nové projekty. V tomto případě by měli technici dodavatelské firmy spolupracovat s našimi techniky na vytipování nebo vývoji materiálu pro danou aplikaci na nový projekt. Měli by být schopni poskytnout informace i například o konstrukci formy, která by na daný typ materiálu vyhovovala, o vlastnostech materiálu a jeho zpracování.

11 NOVÝ DODAVATEL

V případě realizace první dodávky od nového dodavatele, je nutné jej nejdříve prověřit. Dodavateli se zasílá Dotazník pro dodavatele – příloha č. VI této práce, který obsahuje kontaktní údaje, údaje o systému kvality, ale také informace o referencích dodavatele.

Podmínkou pro schválení dodavatele je certifikace ISO 9001. Pokud se jedná pouze o obchodní společnost, která tento certifikát nevlastní, je nutné předložit certifikát jejího dodavatele (výrobce). U dodavatelů nových surovin je zásadně prováděno hodnocení vzorků a při kladném výsledku vyžádáno vyplnění Dotazníku pro dodavatele.

11.1 Schválení nového dodavatele

Schválení nového dodavatele může proběhnout, až když se prokáže jeho vhodnost. K tomu to účelu se dá využít hodnocením jeho systému managementu kvality:

- Dotazníkem pro dodavatele (samohodnocení)
- Certifikací akreditovanými certifikačními společnostmi
- Auditem systému, nebo auditem procesu

Během prvních dodávek sleduje příslušný referent nákupu jejich průběh a v případě komplikací se sjednávají s dodavatelem náhradní opatření.

11.2 Seznamy schválených dodavatelů

Ve firmě XYZ jsou sestavovány seznamy schválených dodavatelů pro rozhodující a ostatní suroviny a materiály. Za zpracování seznamů odpovídá vedoucí odboru nákupu. Stávající dlouhodobí dodavatelé jsou uvolněni na základě stabilní kvality jejich dodávek, která je přezkoumána a přezkoumávána jejich pravidelným hodnocením.

U nových dodavatelů surovin a materiálů se v případě pochybností o způsobilosti nového dodavatele navrhuje vedoucí odboru nákupu odboru řízení kvality provedení procesního auditu.

Pracovníkům odpovědným za objednávání materiálu je povoleno nakupovat pro sériovou výrobu pouze od dodavatelů, kteří jsou uvedeni v těchto seznamech. Seznamy schválených

dodavatelů jsou k dispozici v aktuální podobě v odboru nákupu. V průběhu roku se tisknou dle potřeby. Za aktualizaci odpovídá vedoucí odboru nákupu.

V případě, že dojde v průběhu roku ke změně názvu dodavatele. Realizuje se tato změna v „Seznamu dodavatelů“ v elektronické formě ihned. Změnu názvu včetně data změny vyznačí příslušný referent výrazným způsobem do složky ostatní dokumentace příslušného materiálu.

12 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnotí se zkušenosti s příslušným dodavatelem (jak u rozhodujících, tak i u ostatních) 1 x ročně. Toto hodnocení provádí odpovědný pracovník nákupu, který tento materiál nakupuje, vedoucí odboru nákupu a pracovník odpovědný za vstupní kontrolu, který materiál zkouší. Hodnocení se provádí v informačním systému Dialog 3000S.

K hodnocení je využíváno 6 základních kritérií, každé s příslušným koeficientem, který odpovídá významu toho kterého kritéria:

1. Kvalita dodávek	koef. 0,3
2. Úroveň certifikace	koef. 0,2
3. Platební podmínky	koef. 0,1
4. Plnění termínu dodávek	koef. 0,2
5. Dodací lhůty	koef. 0,1
6. Cena	koef. 0,1

Tato kritéria jsou ohodnocena 5 stupni hodnocení s příslušnými body

Při hodnocení se využívá „Karta hodnocení dodavatele“, do které jsou zaznamenávány připomínky k dodavatelům jedenkrát měsíčně (při jedné a více dodávkách za měsíc), eventuálně za delší období dle dodávaného cyklu.

Po hodnocení jednotlivých kritérií body 0 – 100 se tyto vynásobí příslušnými koeficienty a toto se u jednotlivých firem sečte.

12.1 Kritéria systému hodnocení dodavatelů

Tato analýza zjišťuje slabé a silné stránky stávajícího systému hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ. Kritéria budu analyzovat jednotlivě dle posloupnosti systému.

12.1.1 Kvalita dodávek

Jedenkrát měsíčně se také hodnotí kvalita dodávek u jednotlivých dodavatelů následujícím způsobem:

<u>Body</u>	<u>Úroveň kvality dodávek</u>
100	Bez reklamací a kvalitativních připomínek
80	Bez reklamací s kvalitativními připomínkami
60	0 - 10% reklamací
40	11 – 20% reklamací
20	21 – 30% reklamací
0	31 a více % reklamací

Plný počet bodů mohou dodavatelé získat jen, pokud jejich dodávky byly naprosto bez problémů s kvalitou. Kvalitativní připomínku dodavatel obdrží, pokud se jedná o menší závadu a materiál je možné ve firmě XYZ zpracovat pod dohledem. K tomuto účelu se se využívá Protokol o odzkoušení nestandardního materiálu – příloha č. VII. Na tento typ protokolu se vede v odboru nákupu číselná řada. Po vyhodnocení prvotního testu a kompletního vyplnění tohoto dotazníku, se teprve může uvolnit celé množství materiálu s odchylkou. Pokud materiál nelze náhradně zpracovat, nebo vzniknou více náklady s jeho zpracováním, přechází již dodávka do reklamace. Náhrada za reklamovaný materiál se vyřídí:

- Novou dodávkou
- Dobropisem
- Úhrada více nákladů

Dodavatel pak musí vyplnit k reklamaci 8G report – v příloze č. VIII této práce, a tím se vyjádří i nápravným opatřením, aby se příště reklamacím předešlo.

K tomuto kritériu nemám žádné připomínky.

12.1.2 Úroveň certifikace

U jednotlivých dodavatelů se hodnotí dosažená úroveň certifikace následujícím způsobem:

<u>Body</u>	<u>Úroveň certifikace</u>
100	ISO/TS 16949
80	ISO 9001 + ISO 14001
60	ISO 9001
40	Příručka jakosti + plán zavedení ISO 9001
20	Příručka jakosti
0	Bez systému kvality

Nejvyšší bodové hodnocení u tohoto kritéria mohou dodavatelé získat, jen když jsou zároveň sami výrobci a jsou vlastníkem certifikace ISO 16949 nebo distributor, který obchoduje s materiálem výrobců, kteří také dosáhli tohoto certifikátu. U tohoto způsobu hodnocení certifikace dodavatelů lze vytknout to, že se nerozlišuje význam a možnost získání uvedených certifikátů. Proto jsou znevýhodněni ti dodavatelé, kteří distribuují materiál od necertifikovaného výrobce normou ISO 16949. Navrhovala bych tedy zařadit i certifikaci VDA 6.2, kterou mohou získat distributoři, a která deklaruje řízení kvality na úrovni normy ISO 16949.

Dále tento způsob hodnocení nerozlišuje dodavatele prodávající materiál, který opravdu vstupuje do výrobků pro automobilový průmysl, a materiál který je na výrobu ostatních produktů. Také může existovat kombinace těchto dvou variant. Za negativní považuji i dopad povinnosti „mít certifikát“ pro výběrová řízení, kdy spousta malých firem udržuje systém řízení kvality pouze formálně za tímto účelem.

12.1.3 Principy norem ISO

Principy norem ISO jsou v této části práce obsaženy, aby byl popsán význam jednotlivých ISO norem. A vysvětlena tak možnost přidání normy VDA 6.2 do kritéria úrovně certifikace.

ISO 9001

Princip normy spočívá v jednoduché zásadě, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce, a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. (Providence, ©2008-2012)

ISO 14001

Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy určí cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce (byť jen splnění zákonných limitů) a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. (Providence, ©2008-2012)

ISO/TS 16949

ISO/TS 16949 je v současnosti harmonizovaný standard, který obsahuje požadavky nejdůležitějších světových výrobců automobilů na systémy řízení jakosti. Jde o to strategicky dále rozvíjet řízení jakosti na bázi ISO 9001:2008 tím, že se do systému řízení a organizace integrují dodatečné požadavky automobilového průmyslu. Jako předpoklad k přijetí mezi dodavatele automobilového průmyslu dnes mnozí výrobci automobilů povinně požadují certifikaci podle ISO/TS 16949:2009. Tento požadavek obsahuje také doklad o tom, že všichni dodavatelé zapojení v dodavatelském řetězci jsou certifikováni minimálně podle ISO 9001:2008 a dále ve svých procesech postupují ve shodě se standardem ISO/TS 16949. (Providence, ©2008-2012)

VDA 6.2

Tato norma umožňuje doložit splnění požadavků kladených v automobilovém průmyslu v oblastech, ve kterých v současnosti není možná certifikace podle ISO/TS 16949. To se přímo týká např. obchodníků, spedičních, poradenských firem a údržbářských firem. I co se

týče zadání ke splnění požadavku ISO/TS 16949:2009, že všichni dodavatelé musejí tyto specifické požadavky splňovat, představuje VDA 6.2 opravdovou alternativu při dokazování splnění požadavků. (Providence, ©2008-2012)

12.1.4 Platební podmínky

Platební podmínka daného obchodu je také velmi důležitým faktorem. Přehled níže znázorňuje nejvyšší počet bodů za 45-ti denní splatnost faktury a výše.

<u>Body</u>	<u>Délka splatnosti faktur</u>
100	Splatnost 45 dnů a více
80	Splatnost 30 dnů a více
60	Splatnost 14 dnů a více
40	Splatnost do 14 dnů
20	Platba při dodání
0	Platba předem

V automobilovém průmyslu se běžně pohybuje splatnost faktur od 90-120dnů. Proto je tohle hodnocení příliš mírné. Požadavky zákazníků automobilového průmyslu by se měly přenášet na dodavatele. Stávající hodnocení není pro dodavatele motivující, dávat firmě delší splatnosti faktur. Dále si myslím, že je nutné promítnout do tohoto kritéria i možnost konsignačních skladů. Firma XYZ má s mnoha dodavateli možnost konsignace, kterou často využívá. Pro dodavatele to znamená další odklad jejich platby, proto je důležité tuto službu zohlednit. Navrhovala bych tedy, tohle kritérium upravila následovně:

<u>Body</u>	<u>Délka splatnosti od dodání materiálu na sklad</u>
100	Splatnost 60 dnů a více
80	Splatnost 45 dnů a více
60	Splatnost 30 dnů a více
40	Splatnost 14 dnů a více
20	Splatnost do 14 dnů
0	Platba při dodání a platba předem

12.1.5 Plnění termínů

Kritérium plnění termínů je také velmi důležité v hodnocení dodavatelů, proto má přiřazený koeficient 0,2. Body se přidělují dle níže uvedeného systému:

<u>Body</u>	<u>Úroveň plnění termínů</u>
100	Dodržení všech dohodnutých termínů
80	0 – 5% nedodržených termínů dodání
60	6 - 10% nedodržených termínů dodání
40	11 – 15% nedodržených termínů dodání
20	16 – 20% nedodržených termínů dodání
0	21 a více % nedodržených termínů dodání

Dodavatel za tohle kritérium může získat plný počet bodů jen v případě, že jeho dodávky budou v daném měsíci dodány bez jakéhokoli zdržení a dle potřeb zákazníka. Za každý opožděný termín se strhávají body. Nevíce pokud je ohrožena výroba a je nutné zajistit dodávku od náhradního dodavatele.

K tomuto kritériu nemám žádné připomínky.

12.1.6 Dodací lhůty

Níže uvedený přehled znázorňuje bodování kritéria dodacích lhůt:

<u>Body</u>	<u>Délka dodací lhůt</u>
100	dle operativních potřeb
80	do 1 týdne
60	1 až 4 týdny
40	4 týdny a více
20	6 týdnů a více
0	2 měsíce a více

Nejvíce bodů může dostat dodavatel, který má materiál skladem, vždy připravený k expedici dle potřeb zákazníka. Tuto výhodu získávají především tuzemští výrobci nebo dodava-

telé, kteří jsou schopni nabídnout řešení konsignačních skladů buďto ve svých skladovacích prostorech nebo přímo u zákazníka.

Při tomto kritériu je to třeba hodnotit individuálně a zvážit možnosti dodavatele. Je třeba brát v úvahu, např. zemi původu materiálu a dobu trvání dopravy atp. Jinak by se dalo říci, že je naopak tohle hodnocení příliš přísné.

12.1.7 Cena

V tomto kritériu se hodnotí cenový nárůst mezi jednotlivými dodávkami, dle následujícího přehledu:

<u>Body</u>	<u>Délka dodací lhůt</u>
100	0-5% cenové navýšení
80	5% a vyšší cenové navýšení
60	10% a vyšší cenové navýšení
40	15% a vyšší cenové navýšení
20	20% a vyšší cenové navýšení
0	25% a vyšší cenové navýšení

Podoba hodnocení tohoto kritéria je velmi zavádějící, protože pokud jsou dodávky v krátkých intervalech, tak se tam 5% cenové navýšení ztratí, i kdyby se během kvartálu cena zvedla o 20%. Naopak pokud jsou dodávky s delším časovým intervalem, např. 1x za 4 měsíce, a cenové navýšení mezi dodávkami je 20%, tak už dodavatel ztrácí 80bodů. Dále dodavatelé nejsou schopni ovlivnit situaci na trhu, např. vzrůst ceny ropy nebo nedostatek surovin. Cena je samozřejmě důležitým kritériem, ale patří spíše do výběrového řízení než hodnocení dodávek. Proto navrhuji tohle kritérium úplně z hodnocení vypustit a nahradila bych ho kritériem: Úroveň komunikace

12.1.8 Úroveň komunikace

Kritérium úroveň komunikace je na hodnocení dodáních potřebných dokumentů k dodávkám materiálu, podpory zákaznického servisu, ochotu vyjednávat, hledat řešení a vzájemných kompromisů a také hodnocení celkových poskytovaných služeb. Mělo by jít spíš o individuální hodnocení referenta dle níže uvedeného přehledu:

<u>Body</u>	<u>Hodnocení komunikace</u>
100	Vynikající úroveň komunikace a operativnosti
80	Spokojenost s úrovní komunikace a operativnosti
60	Spokojenost s úrovní komunikace a operativnosti s připomínkami
40	Nespokojenost s úrovní komunikace a operativnosti
20	Hrubá nespokojenost s úrovní komunikace a operativnosti
0	Nulová úroveň komunikace a operativnosti

12.2 Zařazení dodavatelů do kategorií

Podle výsledků hodnocení se dodavatel základního materiálu dostává do:

Kategorie A – 90 - 100 % - schopný (bez nápravného opatření)

Kategorie B - 80 - 89 % - podmíněčně schopný, avšak s nápravným opatřením

Kategorie C - 0 - 79 % - neschopný - možno uvolnit zmocněncem pro kvalitu

Podmínkou zařazení dodavatelů surovin do skupiny A je dosažení maximálního počtu bodů u kritéria dodržování termínů dodávek a dosažení certifikace minimálně na úrovni ISO 9001.

Dodavatelé jsou písemně informováni o výsledku hodnocení za uplynulé období (rok).

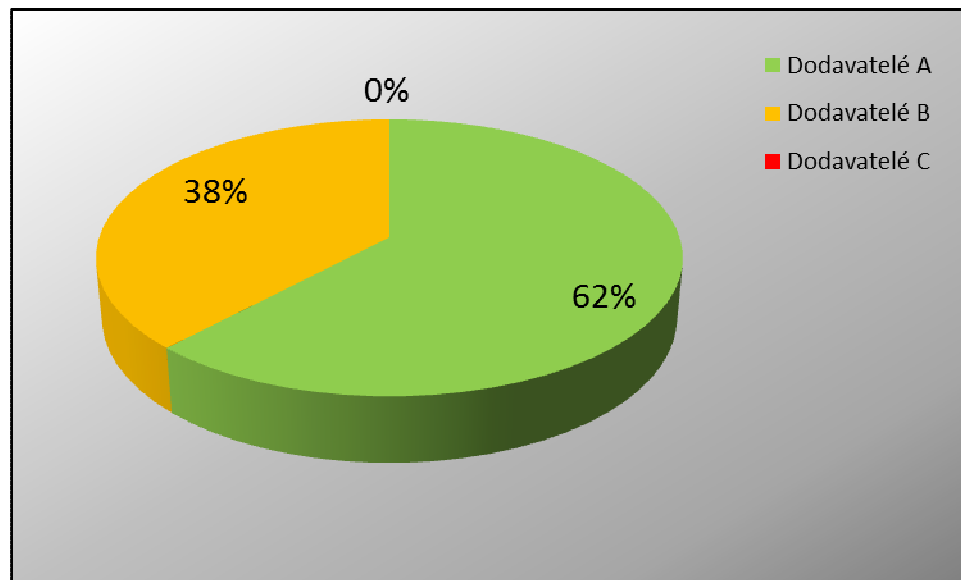
Je-li dodavatel v kategorii B je nutno po něm požadovat vyjádření o nápravné opatření, které hodlá učinit po odstranění nedostatků ve stanoveném termínu.

V případě, že je dodavatel při hodnocení zařazen do kategorie C, přestává být způsobilý pro dodávky do firmy XYZ, a.s. V případě obtížné nahraditelnosti dodavatele může výjimku – podmíněčné uvolnění – schválit představitel managementu pro kvalitu. V tomto případě se vyžaduje od dodavatele akční plán nápravných opatření, je u něj realizován audit a je kladen zvýšený důraz na kontrolu dodávaného materiálu.

Na ostatní dodavatele zařazené do skupiny C se pohlíží jako na nové dodavatele.

12.2.1 Rozdělení dodavatelů do kategorií dle hodnocení za rok 2011

Níže uvedený obrázek č. 10 zobrazuje, že v roce 2011 bylo 62% hodnocených dodavatelů zařazeno do kategorie A a 38% do kategorie B. V tomto roce nebyl žádný dodavatel ohodnocen a zařazen do kategorie C.



Obrázek 10: Rozdělení dodavatelů do kategorií dle hodnocení za rok 2011
Pramen: Vlastní zdroj na základě interních podkladů společnosti XYZ

13 PRŮZKUM V ODBORU NÁKUPU

Tento průzkum je zaměřen na názory pracovníků, kteří jsou součástí nákupního procesu ve společnosti. Respondenty tedy jsou 4 ženy a 3 muži, všichni jsou v produktivním věku. Pracovníkům nákupu jsem položila otázky směřující na spokojenost se stávajícím systémem hodnocení dodavatelů, a zda souhlasí s mými navrženými změnami.

13.1 Otázky průzkumu

1. Vyhovuje Vám stávající systém hodnocení dodavatelů?

ANO: 2 respondenti

NE: 5 respondenti

2. Označte kritéria, se kterými nejste zcela spokojen/a?

1) Kvalita dodávek	1 respondent
2) Úroveň certifikace	5 respondentů
3) Platební podmínky	3 respondenti
4) Plnění termínu dodávek	6 respondentů
5) Dodací lhůty	4 respondenti
6) Cena	4 respondenti

3. Souhlasíte s mými navrženými změnami u kritéria:

2) Úroveň certifikace	4 respondentů
3) Platební podmínky	3 respondenti
5) Dodací lhůty	5 respondenti
6) Cena	2 respondenti

4. Ostatní nápady a připomínky:

- Změna platební podmínky na 60 dnů splatnost, jako nejvyšší hodnocení je příliš přísné. Dodavatelé budou zbytečně spadat do nižších skupin.
- Kritérium ceny je sice ve stávajícím znění zavádějící, ale úplně ho z hodnocení dodavatelů nevyjmout.

- Úroveň certifikace nerozdělovat na dodavatele, kteří jsou a nejsou dodavatelé pro automobilový průmysl.

13.2 Vyhodnocení průzkumu

Převážná většina pracovníků odboru nákupu není spokojena se stávajícím systémem hodnocení dodavatelů. To je hlavním důvodem pro restruktulizaci tohoto systému. Nejvíce jsou však nespokojeni kritériem plnění termínu dodávek, dále s kritériem úrovně certifikace, a poté s kritérii dodacích lhůt a cenami. Většinou pak souhlasí s mými navrženými změnami.

14 SHRNU TÍ ANALÝZY SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V této kapitole jsou popsány silné a slabé stránky stávajícího systému hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ.

14.1 Silné stránky

Mezi silné stránky stávajícího systému hodnocení dodavatelů patří, že společnost rozlišuje význam jednotlivých certifikátů kvality a dle důležitosti je i bodově hodnotí. Úroveň kvality dodávek je hodnocena vhodným způsobem, ke kterému nejsou žádné připomínky. Dále je si společnost vědoma důležitosti plnění termínů dodávek, proto pokud je jakékoli stržení bodů v tomto kritériu, je dodavatel automaticky zařazen mezi „B“ dodavatelé. Neuděluje žádné body za obchod uskutečněný s platbou předem. Kritériem dodacích lhůt motivuje své dodavatele k hledání řešení k jejich zkrácení. A hodnocením cenové úrovně nutí své dodavatele držet cenu nebo ji přinejmenším navyšovat průběžně.

14.2 Slabé stránky

U hodnocení kritéria úrovně certifikace systému kvality společnost nerozlišuje dodavatele materiálu pro automobilový průmysl a mimo něj, proto značně znevýhodňuje ty, pro které je tento certifikát zbytečný. Dále stávající systém nebere v potaz certifikát VDA 6.2 pro distributory, který je na úrovni certifikátu ISO TS 16949 pro výrobce. Co se týče platebních podmínek, tak systém nemotivuje dodavatele ke zvyšování doby splatnosti a nepřenáší tak požadavky zákazníků na své dodavatele. Dále tohle kritérium nehodnotí nabídku konsignačních skladů, kterými dodavatelé určitým způsobem také prodlužují splatnost daného obchodu. V kritériu termíny dodání materiálu systém nezohledňuje dodavatele, kteří jsou omezeni vzdáleností výrobce, např. Malajsie, Vietnam, Korea, Írán, Čína atd. Kritérium ceny je v současné podobě velmi zavádějící. V systému chybí kritérium posouzení technického servisu, služeb a celkové úrovně komunikace.

15 SROVNÁNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ U JINÝCH SPOLEČNOSTÍ

V této kapitole popíšu systémy hodnocení dodavatelů u dvou různých společností, které jsou také součástí gumárenského a automobilového průmyslu. A pokusím se srovnat jednotlivé systémy se systémem zavedeným ve společnosti XYZ.

15.1 Systém hodnocení dodavatelů společnosti „A“

Ve společnosti „A“ hodnotí dodavatele až na konci každého roku dle, v tabulce níže uvedených, kritérií. Každé kritérium lze hodnotit 4 stupni spokojenosti.:

- velmi spokojeni,
- spokojení,
- méně spokojeni a
- nespokojeni

Tabulka 6: Systém hodnocení dodavatelů společnosti „A“

HODNOCENÍ DODAVATELE				
DODAVATEL:				
Název zboží/činnosti:				
Certifikace systému jakosti		ANO / NE		
BODOVÉ HODNOCENÍ				
HODNOCENÁ KRITÉRIA	VELMI SPOKOJENI	SPOKOJENI	MÉNĚ SPOKOJENI	NESPOKOJENI
Počet reklamací/objem dodávané produkce	4	3	2	1
Dodací lhůty	4	3	2	1
Splatnost faktur	4	3	2	1
Reakce na zvláštní požadavky	4	3	2	1
Součet				
Zařazení do kategorie*				
Poznámky				
Datum hodnocení				
Podpis				

Pramen: vlastní zdroj na základě interních podkladů firmy „A“

*** Zařazení do kategorie**

Kategorie A zahrnuje dodavatele **certifikované** s dlouhodobě prokazovanou schopností plnění parametrů hodnocení (**součet 12 – 16**).

Kategorie B zahrnuje dodavatele necertifikované, ale s dlouhodobě prokazovanou schopností plnění parametrů hodnocení (**součet 8 – 11**).

Kategorie C zahrnuje dodavatele, kteří vykazují určité problémy v plnění parametrů hodnocení (**součet 4 – 7**).

Kategorie D zahrnuje nové dodavatele, s nimiž nejsou žádné zkušenosti nebo dodavatele, kteří vykazují trvalé problémy v plnění parametrů hodnocení (**součet 0 – 4**).

Dle informací ze společnosti „A“, nemají nikde interně určeno, kde jsou hranice jednotlivých spokojeností. Proto zákazník provádí subjektivně, což může vést k nepřesným datům. Na rozdíl od systému hodnocení dodavatelů společnosti XYZ, tento druh hodnocení také nerozlišuje váhy kritérií a typy certifikace systému kvality.

15.2 Systém hodnocení dodavatelů společnosti „B“

Tabulka 7: Systém hodnocení dodavatelů společnosti „B“

Dodavatel:			Hodnocení pro období od - do				Počet bodů (součet kritérií)	
Produkt:								
Hodnocení dodavatele produktů								
Poř.č.:	Hodnocený parametr	Počet bodů						
		0	1	2	3	Koef.	Poč. bodů	
1	Systém kvality	špatná	nízká	vyhovující	vysoká	2		
2	Spolehlivost dodávek	žádná	nízká	průměrná	příkladná	2		
3	Cena	nepřijatelná	vysoká	průměrná	příkladná	3		
4	Platební podmínky	hotově nebo záloh. fa	splatnost do 30dnů	splatnost do 30-60 dnů	splatnost více než 60 dnů	3		
5	Vyhovění našim specifikacím	nevyhovuje	vyhovuje podmínečně	vyhovuje	příkladné	2		
6	Dodržení termínu výroby	nedodržuje	o 1-5 dnů později	výjimečně o 1-2 dny později	vždy v termínu	3		
7	Dokumentace k materiálu	bez dokumentace	neúplná	s mírnými nedostatky	bez výhrad	2		
8	Technické poradenství	žádné	s výhradami	s drobnými nedostatky	komplexní	2		
9	Certifikace dle ISO 9001 nebo prokázání shody dle zák. č. 22/1997Sb.	Nemá certifikace, neprokázal kvalitu zboží	rozhoduje se pro certifikaci, prokazuje se po urgenci	probíhá příprava na certifikaci, prokazuje se	certifikován	1		

Pramen: vlastní zdroj na základě interních podkladů firmy „B“

Dosažené hodnocení: Dodavatel A: 39-60 bodů

Dodavatel B: 24-38 bodů

Dodavatel C: 0-23 bodů

U systému hodnocení dodavatelů společnosti „B“ je podobně jako u společnosti „A“ hodnocení velmi subjektivní. Avšak kritérií je 9 a jsou váhově určeny dle koeficientů, tak aby maximum bylo 60 bodů. Proto se tímto tento systém více podobá systému hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ. Avšak rozptyl 19 bodů pro dodavatele A i dodavatele B je, dle mého názoru, velmi mírný.

15.3 Zhodnocení systémů hodnocení dodavatelů společností „A“ a „B“

U prvního systému hodnocení dodavatelů ve společnosti „A“ lze vytknout, že nemají zařazené do kritérií certifikaci systému kvality, ale pouze se na něj ptají na začátku tabulky. Neuvádí ani jaký druh certifikace požadují, mají asi na mysli automaticky systém kvality ISO 9001. Dále nejsou určeny koeficienty vah jednotlivých kritérií, avšak, bereme-li v úvahu, že hodnotí pouze 4 kategorie, svůj určitý smysl to má. 4 kategorie jsou však pro hodnocení dodavatelů velmi málo, může to působit až nemotivačně. Dále nehodnotí kritérium cenu a naopak hodnotí kritérium – reakce na požadavky, což je obdoba, která je navržena změnit v systému hodnocení dodavatelů u společnosti XYZ.

Druhý systém hodnocení dodavatelů ve společnosti „B“ je již propracovanější. Uvádí 9 kritérií hodnocení, která jsou i ohodnocena koeficientem důležitosti. Avšak není 9 kritérií již příliš? Některá z nich by se určitě daly sloučit, např. 1. a 9. kritérium nebo 1. a 5. kritérium nebo 7. a 8. kritérium. Také by se daly některá kritéria úplně vypustit, např. 3. a 5. V tomto typu hodnocení dodavatelů již konkrétně hodnotí certifikaci ISO 9001, dále hodnotí dokumenty k materiálům a technické poradenství. Tyto dva body jsou navrženy ve sloučené verzi u kritéria – úroveň komunikace u společnosti XYZ.

16 NÁVRH NA NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V této kapitole je doporučeno společnosti XYZ změny v systému hodnocení dodavatelů dle zjištěných výsledků z celkové analýzy stávajícího systému. Návrh je sestaven dle jednotlivých kritérií systému hodnocení dodavatelů.

16.1 Kvalita dodávek

U tohoto kritéria se doporučuje ponechat hodnocení v původním znění. Během analýzy systému nebyly zjištěny žádné slabé stránky.

<u>Body</u>	<u>Úroveň kvality dodávek</u>
100	Bez reklamací a kvalitativních připomínek
80	Bez reklamací s kvalitativními připomínkami
60	0 - 10% reklamací
40	11 – 20% reklamací
20	21 – 30% reklamací
0	31 a více % reklamací

16.2 Úroveň certifikace

Doporučuje se za 100 bodové hodnocení přidat certifikát VDA 6.2 pro distributory. Dále by referenti nákupu měli rozlišovat dodavatele pro automobilový průmysl a neautomobilový. V případě dodavatele pro neautomobilový hodnotit certifikaci ISO 9001 + ISO 14001 nejvyšším možným počtem bodů.

<u>Body</u>	<u>Úroveň certifikace</u>
100	ISO/TS 16949, VDA 6.2
80	ISO 9001 + ISO 14001
60	ISO 9001
40	Příručka jakosti + plán zavedení ISO 9001
20	Příručka jakosti
0	Bez systému kvality

16.3 Platební podmínky

Na základě analýzy u tohoto kritéria je doporučeno udělovat 100 bodů až od 60 denní splatnosti obchodu. Avšak promítnout do tohoto kritéria i využití konsignačních skladů, a počítat tak dobu splatnosti od dodání materiálu na sklad.

<u>Body</u>	<u>Délka splatnosti od dodání materiálu na sklad</u>
100	Splatnost 60 dnů a více
80	Splatnost 45 dnů a více
60	Splatnost 30 dnů a více
40	Splatnost 14 dnů a více
20	Splatnost do 14 dnů
0	Platba při dodání a platba předem

16.4 Plnění termínů

U tohoto kritéria je doporučeno ponechat jej v původním znění. Je vidět, že si společnost uvědomuje důležitost plnění termínu, a proto při jakémkoli selhání, je již dodavatel zařazen do skupiny B dodavatelů.

<u>Body</u>	<u>Úroveň plnění termínů</u>
100	Dodržení všech dohodnutých termínů
80	0 – 5% nedodržení termínů dodání
60	6 - 10% nedodržení termínů dodání
40	11 – 15% nedodržení termínů dodání
20	16 – 20% nedodržení termínů dodání
0	21 a více % nedodržení termínů dodání

16.5 Dodací lhůty

Při tomto kritériu se doporučuje hodnotit možnosti dodavatele individuálně. Je třeba brát v úvahu, např. zemi původu materiálu a dobu trvání dopravy, vzdálenost skladů atp.

V tomto případě by se měli referenti zaměřit na dodací lhůtu od vzniklé potřeby dodání materiálu a ne od data vystavení objednávky.

<u>Body</u>	<u>Délka dodací lhůt</u>
100	dle našich potřeb
80	do 1 týdne
60	1 až 4 týdny
40	4 týdny a více
20	6 týdnů a více
0	2 měsíce a více

16.6 Cena / Úroveň komunikace

Kritérium ceny se doporučuje úplně nahradit novým kritériem a to úrovní komunikace, protože dle analýzy kritérium ceny patří spíše do poptávkového řízení a ve stávající podobě je velmi zavádějící. V mnoha případech totiž dodavatelé nemohou cenový vývoj materiálu ovlivnit. To je způsobeno např. nedostatkem surovin nebo celosvětovým nárůstem ceny ropy apod. Ve srovnání systému hodnocení jiných dodavatelů bylo zjištěno, že některé podniky od kritéria ceny také ustupují v systému hodnocení dodavatelů. V novém kritériu úrovně komunikace by mělo být zahrnuto dodání potřebných dokumentů k dodávkám materiálu, podpory zákaznického servisu, ochota vyjednávat, hledání řešení a vzájemných kompromisů a také hodnocení celkových poskytovaných služeb.

<u>Body</u>	<u>Hodnocení komunikace</u>
100	Vynikající úroveň komunikace a operativnosti
80	Spokojenost s úrovní komunikace a operativnosti
60	Spokojenost s úrovní komunikace a operativnosti s připomínkami
40	Nespokojenost s úrovní komunikace a operativnosti
20	Hrubá nespokojenost s úrovní komunikace a operativnosti
0	Nulová úroveň komunikace a operativnosti

17 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této práce nejprve obsahuje představení společnosti její historie a výrobního programu. Dále je zaměřena na situační analýzu interního i externího prostředí.

Interní analýza obsahuje popis IS a organizační struktury. Dále vývoj počtu zaměstnanců a vývoj tržeb a část finanční analýzy. Ostatní ukazatele finanční analýzy jsou zahrnuty v příloze této práce. Externí analýza je zaměřena na hlavní odběratele, dodavatele a konkurenci společnosti. Na základě této analýzy je sestavena SWOT analýza.

V této části je dále popsána organizace zásobovacích činností, výběrového řízení a hodnocení nabídek ve společnosti. Při hodnocení nabídek se zaměřuje především na cenu, platební podmínky, termín dodání, záruky na kvalitu, reference a technické zázemí dodavatele. V dalších kapitolách je popsán postup při schvalování nového dodavatele a jednotlivá kritéria hodnocení dodavatelů. Analýzou kritérií jsou zjištěny slabé a silné stránky stávajícího systému hodnocení dodavatelů ve společnosti. Na potvrzení výsledků zjištěných v analýze je realizován průzkum spokojenosti a názorů pracovníků v odboru nákupu na systém hodnocení dodavatelů, a také je provedeno srovnání jiných systémů hodnocení dodavatelů u dvou různých firem z automobilového průmyslu. Celkový výsledek z praktické části je v návrhu na nový systém hodnocení dodavatelů pro společnost XYZ.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo, aby firma XYZ, a.s. přehodnotila svůj stávající systém hodnocení dodavatelů za nově navržený systém hodnocení dodavatelů, který vyplynul z analýzy, průzkumu spokojenosti v odboru nákupu s tímto systémem a srovnání se dvěma různými systémy hodnocení dodavatelů firem v automobilovém průmyslu.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretickou stránku, která poskytuje náhled do problematiky nákupu, metod, výběru a hodnocení dodavatelů.

V praktické části byla představena firma XYZ, a.s., zpracována interní a externí analýza, a následně zpracována SWOT analýza. Byla provedena celková analýza stávajícího systému za spoluúčasti 7 kolegů z nákupního oddělení. Z analýzy vyplývá doporučení úpravy 3 kritérií ze 6, a jedno kritérium úplně nahradit novým.

Původní kritéria jsou následující:

1. Kvalita dodávek
2. Úroveň certifikace
3. Platební podmínky
4. Plnění termínu dodávek
5. Dodací lhůty
6. Cena

Navrhují firmě XYZ, a.s. změnit nebo nahradit následující kritéria hodnocení dodavatelů:

2. Úroveň certifikace
3. Platební podmínky
5. Dodací lhůty
6. Cena

Tyto 4 kritéria mohou být ovlivněny i jinými skutečnostmi, a hodnocení se tímto stává neobjektivním a nevypovídajícím. Dle z analýzy vyplynutých úprav kritérií, by nově navržený systém hodnocení dodavatelů, měl být pro dodavatele více motivační. A dále je tento systém schopný přihlídnout ke skutečnostem, které nebyly ve stávajícím systému zahrnuty.

Proto se některé služby nabízené dodavateli stanou součástí systému, a dodavatelé tak budou hodnoceni objektivněji.

Myslím, že nově navržený systém hodnocení dodavatelů umožní referentům nákupu promítnout do hodnocení některé skutečnosti, které uvítají i sami dodavatele. Celkově se tak může zlepšit komunikace a vztahy s dodavateli.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽEK, L., 1998. *Vybrané kapitoly z managementu: I.díl*. Vyd. 1. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-1322-2.
- CULP, CH., 2001. *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactic*. Vyd. 1. Chicago: Wiley, John & Sons. ISBN 978-04-714-0554-2.
- JABLONSKÝ, J. 2002. *Operační výzkum – kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Proffesional Publishing. ISBN 80-86419-23-1.
- KELLER, K., 2007. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
- KORECKÝ, M. 2011. *Management rizik projektů*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3752-2
- KOTLER, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G. 2007. *Moderní marketing: Vyd 4*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; ELLRAM, L.M. 2000. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Computer press. ISBN 80-7226-221-1.
- MONCZKA, R.M.; HANDFIELD, R.B.; GUINIPERO, L.C.; PATTERSON, J. L. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. Vyd. 1. Hampshire: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-1744-9.
- OCHRANA, F., 2002. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-51-3.
- SYNEK, M., 2007. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1992-4.
- TOMEK, J.; HOFMAN, J. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Computer press. ISBN 80-85943-73-5.
- VEBER, J., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.

WISNER, J.D.; TAN, K.; LEONG, G.K. 2008. *Principles of Supply Chain Management: Balanced Approach*. Vyd. 2. Mason: South-Western. ISBN 978-0-324-37508-4.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

MPO, ©2005-2012. Trendy a vývoje v odvětví. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>

PROVIDENCE, ©2008-2012. Iso. *Iso.cz* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

PROVIDENCE, ©2008-2012. Iso. *Iso.cz* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

PROVIDENCE, ©2008-2012. Iso. *Qualityaustria.cz* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.qualityaustria.cz/iso-ts-16949-vda-kba/>

YXZ, ©2009-2012. Představení společnosti XYZ. *Xyz.cz* [online]. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/index.php?view=o-firme&display=historie-a-soucasnost&lang=cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS	Informační systém.
SWOT ANALÝZA	Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti.
HV	Hospodářský výsledek.
CF	Cash flow.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
MS	Microsoft office.
SBR	Styren butadien kaučuk.
NBR	Akrylonitrilový kaučuk.
EPDM	Etylen propylen dienový kaučuk.
TPE	Termoplastický elastomer.
TP	Technická příprava.
SBU	Strategic business unit.
SOJ	Státní ověřování jakosti.
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad.
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci.
NBC	Firmy spolupracující v oboru protichemických prostředků.
SRM	Supplier relationship management.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model nákupního chování organizace.....	13
Obrázek 2: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů.....	17
Obrázek 3: Graf výrobního programu.....	33
Obrázek 4: Grafický Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2011	34
Obrázek 5: Grafický vývoj tržeb v letech 2002 - 2011	35
Obrázek 6: Grafický vývoj hospodářského výsledku v letech 2008-2010.....	36
Obrázek 7: Odběratelé autokoberců.....	38
Obrázek 8: Hlavní konkurence.....	39
Obrázek 10: Rozdělení dodavatelů do kategorií dle hodnocení za rok 2011	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdílné nákupní situace	16
Tabulka 2: Zásady řízení vztahů s dodavateli	20
Tabulka 3: Vývoj hospodářského výsledku	35
Tabulka 4: Přehled o finančních tocích (cash flow) za rok 2010.....	36
Tabulka 5: Analýza ČPK	37
Tabulka 6: Systém hodnocení dodavatelů společnosti „A“	60
Tabulka 7: Systém hodnocení dodavatelů společnosti „B“	62
Tabulka 8: Základní rozdělení aktiv.....	78
Tabulka 9: Horizontální analýza základního rozdělení aktiv	79
Tabulka 10: Základní členění pasiv	79
Tabulka 11: Horizontální analýza základního členění pasiv.....	80
Tabulka 12: Rentabilita	82
Tabulka 13: Analýza zadluženosti	82
Tabulka 14: Likvidita podniku	83
Tabulka 15: Analýza aktivity	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura

Příloha P II: SWOT Analýze společnosti XYZ

Příloha P III: Analýza absolutních ukazatelů

Příloha P IV: Analýza rozdílových ukazatelů

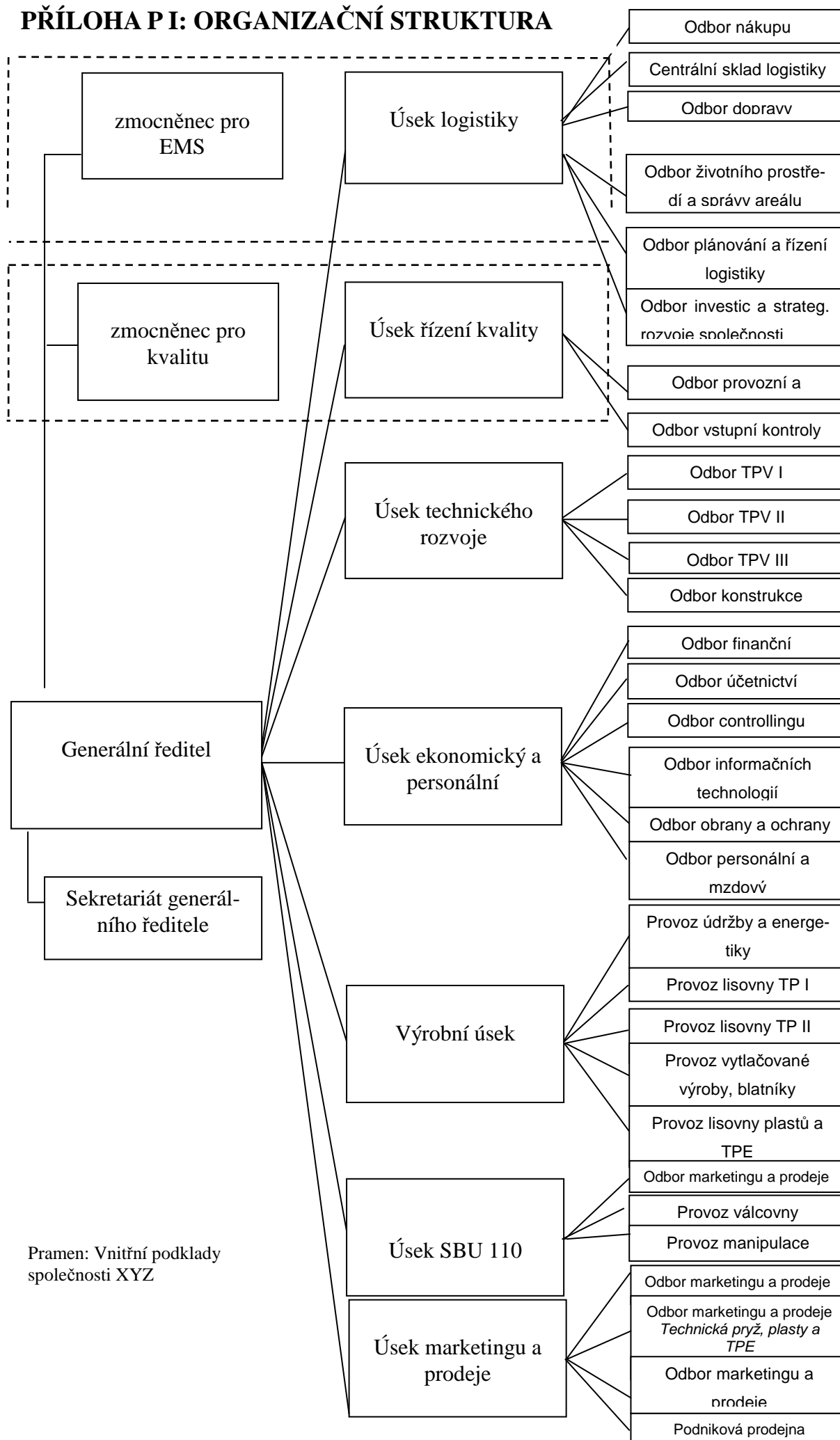
Příloha P V: Analýza poměrových ukazatelů

Příloha P VI: Dotazník pro dodavatele

Příloha P VII: Protokol o odzkoušení nestandardního materiálu

Příloha P VIII: G8D report

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Pramen: Vnitřní podklady společnosti XYZ

PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ

	Příležitosti	Hrozby
	získávání informací od zákazníků, zlepšený monitoring	dodatečné požadavky na cenovou úroveň
	využití stávajícího tržního podílu u stávajících zákazníků	silná konkurence nadnárodních společností
	využití široké základny zákazníků TIER I	zájem na stabilizaci stávajících dodavatelů
	spolupráci na vývoji (designu) výrobku	rostoucí požadavky AP
	vývoj nového distribučního kanálu – internetový obchod	finanční stabilita dodavatelů AP a OEM
	nové trhy TIER I, II	silná vyjednávací pozice odběratelů
	intenzivní komunikace se zákazníky	silná vyjednávací pozice dodavatelů
	substituce surovin – TPE za EPDM	nedostatek vstupních surovin na trhu
	stabilní a spolehlivý dodavatel	globalsourcing na stávající výrobky
	v návaznosti na růst automobilového průmyslu lze očekávat nárůst poptávky	klesající ziskovost trhu, tlak na kontinuální snižování cen – savingy, workshopy
Silné stránky	Využití:	Konfrontace:
schopnost komplexní nabídky	Orientace na nové trhy, zaměření se na další vývoj substituce TPE za pryž	Zaměření se na udržení stávajících zákazníků
široké spektrum výroby		
aktivní přístup ke stávajícím zákazníkům		
spolupráce na vývoji nového výrobku a jeho zavádění		
kvalita		
nabízet TPE jako substitut		
kombinovat výroby pryže a plastů		
certifikace ISO TS 16949		
stability a dlouhodobé spolupráce		
rychlé reakce při řešení problémů		
Slabé stránky	Hledání:	Vyhýbání:
povědomí o Gumárnách Zubří a jejích možnostech	Zjišťování potřeb zákazníka, důraz na větší reklamu firmy	Odolání tlaku zákazníků na snižování cen konečných výrobků a navyšování cen materiálových vstupů
nízké pokrytí blízkých zahraničních trhů		
malá výrobová specializace		
spolupráce na vývoji výrobku		
rychlost v předložení nabídky		
rychlost realizace nových výrobků		
vysoký podíl fixních nákladů, nízký krycí příspěvek		
střední tržní podíl u stávajících zákazníků		
aktivní přístup k potřebám potenciálních zákazníků		

Pramen: Vlastní zdroj na základě interních podkladů firmy XYZ

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ

Horizontální a vertikální analýza slouží k prvotnímu rozboru účetních výkazů, měla by pomoci snadněji nahlédnout do výkazů. Obě tyto metody umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Představují základní východisko analýzy účetních výkazů a slouží nám k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Upozorňují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu zkoumání. V této části se chci zaměřit především na nejdůležitější položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Analýza aktiv

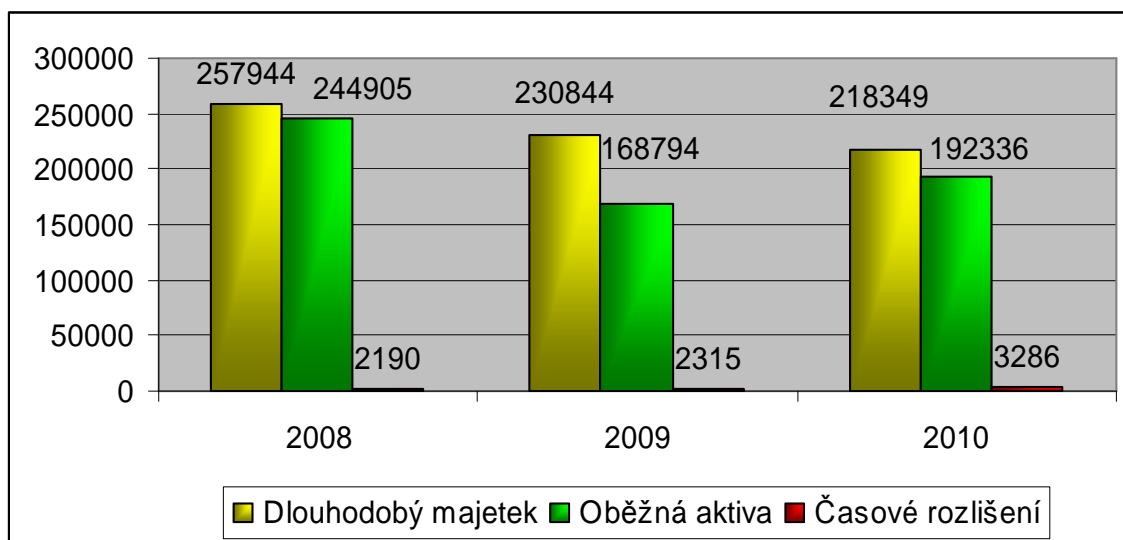
Podle tabulky č.3 a grafu č.5 můžeme vypočítat, že větší část aktiv tvoří dlouhodobý majetek, kdy v roce 2008 dosahoval dlouhodobý majetek 51 %, v dalších letech podíl dlouhodobého majetku vzrostl přibližně na 57 %. Podíl oběžného majetku na celkových aktivech tvoří přibližně 46 % a časové rozlišení průměrně pouze 0,5 %. Je důležité upozornit, že společnost je čistě výrobní podnik, proto podíl dlouhodobého majetku tak vysoký.

Tabulka 8: Základní rozdělení aktiv

Položka (v tis. Kč)	2008		2009		2010	
Dlouhodobý majetek	257944	51,07%	230844	57,43%	218349	52,74%
Oběžná aktiva	244905	48,49%	168794	41,99%	192336	46,46%
Časové rozlišení	2190	0,44%	2315	0,58%	3286	0,80%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Graf 1: Základní rozdělení aktiv



Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Tabulka 9: Horizontální analýza základního rozdělení aktiv

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2010/2009	2009/2008	2010/2008
Dlouhodobý majetek	257944	230844	218349	-5,41%	-10,51%	-15,35%
Oběžná aktiva	244905	168794	192336	13,95%	-31,08%	-21,47%
Časové rozlišení	2190	2315	3286	41,94%	5,71%	50,05%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů firmy XYZ

Společnost směřuje ke snižování dlouhodobého majetku, od roku 2008 do roku 2010 ho snížila o 15,35%. Celosvětová krize se projevila v roce 2009 na oběžných aktivech, kdy byl pokles o 31%, který způsobily hlavně zásoby materiálu.

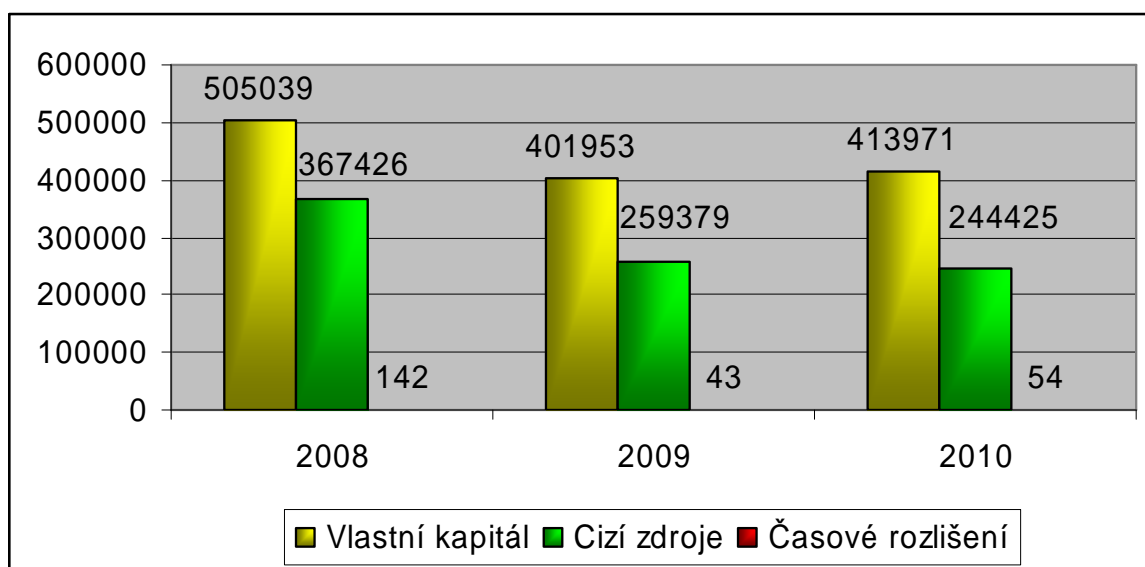
Analýza pasiv

V tabulce č. 8 a grafu č. 6 si můžeme všimnout, že ve firmě převládá vlastní kapitál než cizí zdroje, což má také od roku 2008 zvyšující se trend až na 63% vlastních zdrojů z celkového členění pasiv. Časové rozlišení pasiv je na procenta zanedbatelná položka.

Tabulka 10: Základní členění pasiv

Položka (v tis. Kč)	2008		2009		2010	
Vlastní kapitál	505039	57,88%	401953	60,78%	413971	62,87%
Cizí zdroje	367426	42,11%	259379	39,22%	244425	37,12%
Časové rozlišení	142	0,02%	43	0,01%	54	0,01%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Graf 2: Základní členění pasiv

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Z tabulky č. 12 lze vyčíst pokles vlastního kapitálu i cizích zdrojů v roce 2009 a pak následné zvýšení v roce 2010 u vlastního kapitálu o 3% a snížení u cizích zdrojů o 6%. Meziroční rozdíl 2009-2010 je nepatrný.

Tabulka 11: Horizontální analýza základního členění pasiv

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2010/2009	2009/2008	2010/2008
Vlastní kapitál	505039	401953	413971	2,99%	-20,41%	-18,03%
Cizí zdroje	367426	259379	244425	-5,77%	-29,41%	-33,48%
Časové rozlišení	142	43	54	25,58%	69,72%	61,97%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

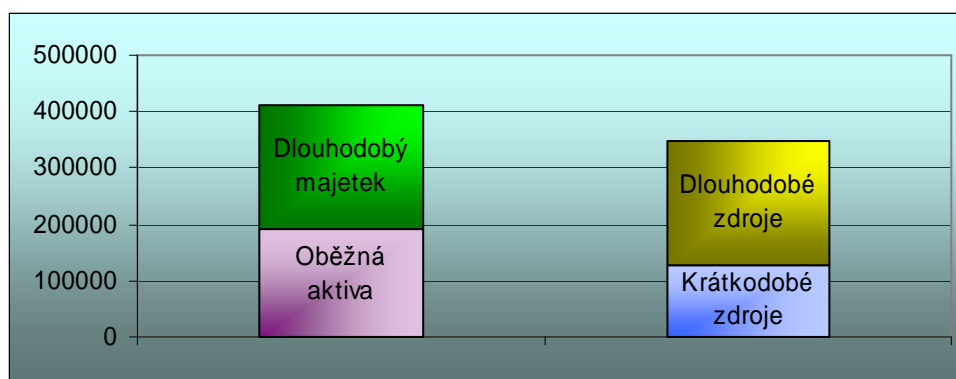
PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ

Rozdílové ukazatele posuzují finanční situaci podniku s ohledem na likviditu. Mezi nejdůležitější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, jehož vývoj jsem popsala v kapitole interní analýza společnosti. Dále sem patří majetková struktura společnosti.

Majetková struktura

Majetková struktura podniku znázorňuje, jakými zdroji jsou kryta aktiva podniku. Na grafu č. 8 lze vidět, že 1/3 oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji, což je z hlediska financování velmi konzervativní forma. Všeobecně se předpokládá, že dlouhodobé zdroje jsou nákladnější formou financování než u krátkodobých cizích zdrojů.

Graf 3: Majetková struktura za rok 2010



Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

PŘÍLOHA P V: ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Analýza rentability

Z tabulky č. 15 lze vypočítat, že podnik v roce 2008 vykazuje ztrátu, protože veškeré ukazatele rentability jsou v záporných hodnotách. Naopak k tomu v roce 2009 a 2010 společnost již vykázala zisk.

Tabulka 12: Rentabilita

Položka	2010	2009	2008
Rentabilita tržeb	4,16%	0,92%	-8,18%
Rentabilita výnosů	2,03%	0,45%	-3,92%
Rentabilita celkového kap.	7,74%	1,37%	-13,77%
Rentabilita vlastního kap.	18,90%	3,85%	-50,58%

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Analýza zadluženosti

Celková zadluženost společnosti byla za rok 2008 33 % a v dalších letech kolem 39 %. Průměrná celková zadluženost v odvětví je 45 %. Tato zadluženost se považuje obecně za průměrnou. Míra zadluženosti u společnosti v roce 2008 dosahuje téměř 73 % a v dalších letech se postupně snížila na 60 %. Všeobecně se předpokládá stav do 100 % jako pozitivní. A většina věřitelů je ochotno do 150 % poskytnou úvěr. Pokud společnost dosahuje míry zadluženosti do 30 %, předpokládá se o společnosti, že patří mezi finančně nezávislé. V takových situacích vzniká nebezpečí ovlivňování podniku osobami stojícími mimo podnik. V poměru *dlouhodobé cizí zdroje / cizí zdroje*, lze vyčíst, že u společnosti dlouhodobé cizí zdroje tvoří v roce 2010 necelých 70% celkových cizích zdrojů, zatímco v odvětví je to kolem 28 %. Průběh zadluženosti znázorňuje tabulka č. 12:

Tabulka 13: Analýza zadluženosti

Položka	2010	2009	2008
Celková zadluženost	38,56%	39,81%	33,49%
Míra zadluženosti	59,04%	64,53%	72,75%
Dlouhodobé cizí zdroje / Cizí zdroje	169,34%	154,95%	137,41%
Dlouhodobé cizí zdroje / Dlouhodobý kapitál	66,53%	71,85%	77,72%
Vlastní kapitál / Dlouhodobý majetek	0,78	0,62	0,53
Dlouhodobé zdroje / Dlouhodobý majetek	0,92	0,74	0,63

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Analýza likvidity

Z tabulky č. 15 lze vyčíst, že likvidita podniku stoupá. Je to způsobeno celkovým zvýšením oběžných aktiv a snížením krátkodobých závazků podniku.

Tabulka 14: Likvidita podniku

Položka	2010	2009	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	0,99	0,86	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,56	0,47	1
Hotovostní likvidita	0,13	0,07	0,2

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Analýza aktivity

Tabulka 15: Analýza aktivity

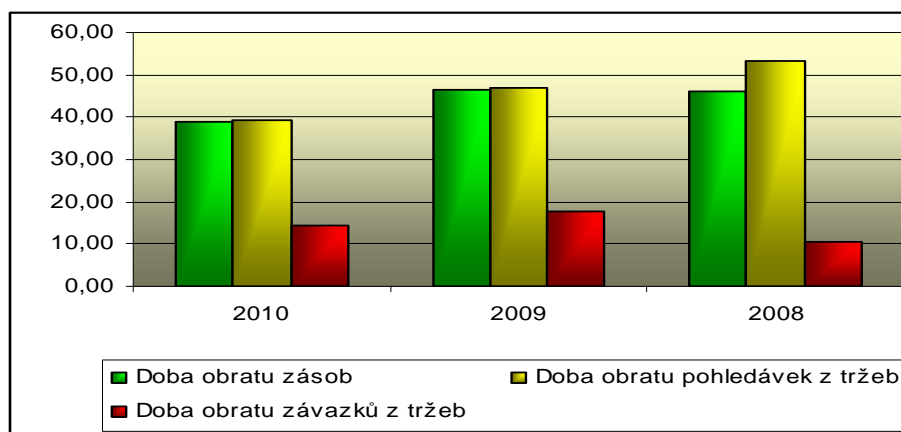
Položka	2010	2009	2008
Obrat celkových aktiv	1,86	1,49	1,68
Doba obratu zásob	38,83	46,39	45,98
Doba obratu pohledávek z tržeb	39,33	46,98	53,32
Doba obratu závazků z tržeb	14,45	17,67	10,59
Obratovost pohledávek	9,48	8,50	7,19
Obratovost závazků	24,91	20,37	34,01

Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Analýza obratovosti

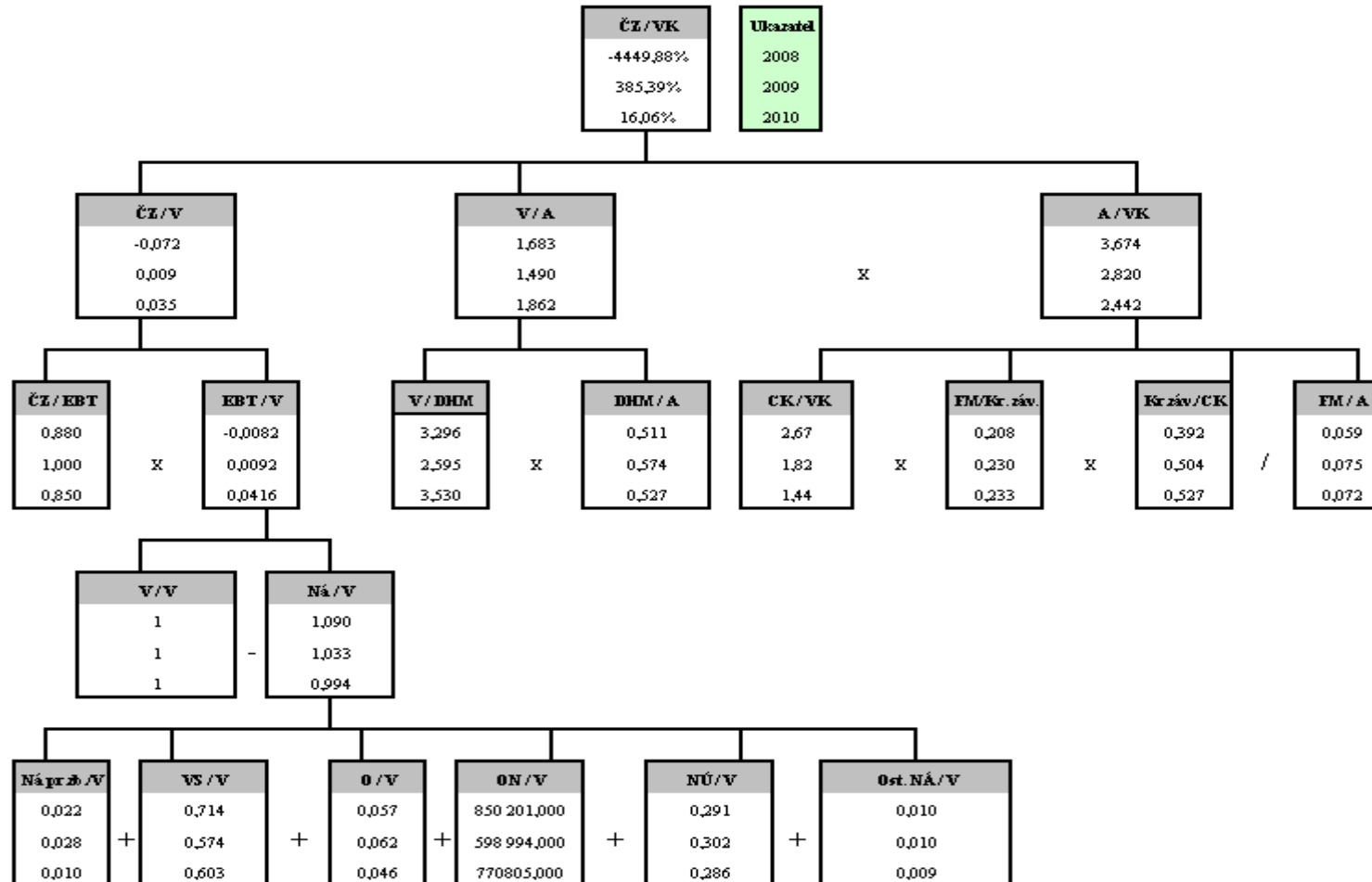
Na grafu jsou znázorněny jednotlivé obraty. Zatímco doba obratu závazků se pohybuje mezi 10 a 20 dni, tak u doby obratu pohledávek a zásob můžeme vypočítat klesající tendenci a to pod 40 dnů za rok 2010

Graf 4: Vývoj ukazatelů obratovosti



Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

Graf 5: Rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2008 - 2010



Pramen: vlastní práce na základě interních podkladů společnosti XYZ

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO DODAVATELE

XYZ a.s. Informace o kvalitativním systému dodavatelů

DOTAZNÍK PRO DODAVATELE

Název dodavatele:	IČO:
	DIČ:
Přesná adresa:	Tel:
PSČ:	Fax:

VEDOUcí PRACOVNÍCI, S NIMIŽ LZE NAVÁZAT KONTAKT:

Funkce:	Jméno:	Telefon:
Ředitel		
Technický ředitel		
Obchodní ředitel		
Vedoucí řízení kvality		

Jsou Vaše výrobky certifikovány?

ANO

NE

Uveďte alespoň dva z největších odběratelů Vašich výrobků:

EXPORT:

TUZEMSKO:

UVEĎTE KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA K PROJEDNÁVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ PŘÍPADNÝCH REKLAMACÍ:

Funkce:	Jméno:	Tel:
		Fax:

**UVEĎTE KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA, KTERÝ BUDE POVĚŘEN ORGANIZOVAT
NÁŠ PŘÍPADNÝ AUDIT:**

Funkce:	Jméno:	Tel:
		Fax:

Certifikace

Je Váš systém zabezpečování kvality certifikován? ANO NE

Pokud ANO, podle jaké normy:

Je alespoň systém, Vašeho výrobce, zabezpečování kvality certifikován? ANO NE

Pokud ANO, podle jaké normy:

Audity zákazníků

Jste auditováni Vašimi významnými zákazníky? ANO NE

System kvality – v případě certifikace není nutno vyplňovat kromě bodu 10

1. Požadují Vaši zákazníci certifikaci Vašeho systému jakosti? ANO NE

2. Podle jaké normy zavádíte systém kvality?

3. Máte komplexní dokumentaci Vašeho systému řízení kvality? ANO NE

4. Je jmenován odpovědný zástupce vedení pro kvalitu a má potřebnou nezávislost a pravomoc?

ANO NE

5. Je stanoven postup, jak mohou být v celém průběhu výroby identifikovány výrobky a výrobní podklady?

ANO NE

6. Je zajištěno, že výrobky, které neodpovídají požadavkům kvality nebudou odeslány odběrateli?

ANO NE

7. Jaké kontroly výrobního programu provádíte?

vstupní

mezioperační

výrobní

8. Prověřujete funkci Vašeho systému zabezpečování jakosti pravidelnými prověrkami?

ANO NE

9. Provádíte pravidelné hodnocení svých subdodavatelů?

ANO NE

10. Souhlasíte s tím, abychom si výsledky Vašeho hodnocení případně ověřili naším auditem na předem dohodnuté úrovni a rozsahu?

ANO NE

Vypracoval:	Funkce:	Razítko a datum:

Pramen: interní podklady společnosti XYZ

PŘÍLOHA P VII: PROTOKOL O ODZKOUŠENÍ NESTANDARDNÍHO MATERIÁLU

PROTOKOL O ODZKOUŠENÍ NESTANDARDNÍHO MATERIÁLU		
XYZ, a.s.	Středisko:	Čís. Protokolu:
Označení materiálu:	Množství nestandard.mat. v kg:	
Číslo dodávky:	Datum vydání protokolu:	
Popis vady:		
Navržený způsob odzkoušení: č. směsi:		
Množství směsi pro zkoušku v kg:	Podpis ved. laboratoře	
Množství nestand. mat. pro zkoušku v kg :		
Výsledky zkoušek		
míchání - VYHOVUJE - NEVYHOVUJE	Podpis technologa válcovny:	
denní kontrola - VYHOVUJE - NEVYHOVUJE	Podpis technologa laboratoře:	
lisování - VYHOVUJE - NEVYHOVUJE	Podpis technologa lisovny:	
Odzkoušeno na výrobcích:	Podpis odboru řízení kvality:	
Vyhodnocení: Pokyny pro zpracování		
Podpis vedoucího laboratoře:		
Na základě výsledků zkoušek uvolňuji materiál do výroby dle výše uvedených pokynů pro zpracování.		
Datum a podpis vedoucího zásobování:		

Pramen: interní podklady společnosti XYZ

PŘÍLOHA P VIII: G8D REPORT

G8D Report	Title / Název zprávy		Supplier/ Dodavatel	Date Opened Datum otevření
XYZ a.s.	Product information/ Informace o výrobku	100071000 SMĚS 7711	Symptom(s)/ Symptom(s)	Last Updated Aktualizováno
No./č.:	D0	EMERGENCY RESPONSE ACTION(S) / NOUZOVÁ OPATŘENÍ	RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	%EFFECTIVE/ ÚČINNOST
FOTO				IMPLEM. DATE DATUM ZAVEDENÍ

D1	TEAM/ TÝM	D2	PROBLEM DESCRIPTION/ POPIS PROBLÉMU	ORGANISATION INFORMATION/ DALŠÍ INFORMACE
	CHAMPION/ VEDOUCÍ			
D3	INTERIM CONTAINMENT ACTION(S)/DOČASNÁ OPATŘENÍ		RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	% EFFECTIVE/ ÚČINNOST
				IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
D4	ROOT CAUSE(S) (WHY-WHY-WHY?)/ ZÁKLADNÍ PŘÍČINA (PROČ-PROČ-PROČ?)			% CONTRIBUTION JISTOTA ODHALENÍ %
	ESCAPE POINT/ MÍSTO ÚNIKU			
	REASON OF DETECTION SYSTEM FAILURE/ PŘÍČINA SELHÁNÍ			
D5	CHOSEN PERMANENT CORRECTIVE ACTIONS/ NAVRŽENÁ TRVALÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ			% EFFECTIVE ÚČINNOST
D6	IMPLEMENTED ACTION / CONTINGENCY ACTION CONTROL/ ZAVEDENÁ TRVALÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ		RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	PLANNED DATE/ PLÁNOVANÝ TERMÍN
				IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
	VERIFICATION/ PROVĚŘENÍ			
D7	ACTIONS TO PREVENT RECURRENCE/ PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ		RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	PLANNED DATE/ PLÁNOVANÝ TERMÍN
				IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
	IS MODIFICATION NEEDED? / JE MODIFIKACE POTŘEBNÁ	DECIDED BY/ ROZHODL	DECISION DATE/ DATUM ROZHODNUTÍ	RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST
	PFMEA YES/ANO <input type="checkbox"/> NO/NE <input type="checkbox"/>			PLANNED DATE/ PLÁNOVANÝ TERMÍN
	CONTROL PLAN YES/ANO <input type="checkbox"/> NO/NE <input type="checkbox"/>			IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ

D8	TEAM AND INDIVIDUAL RECOGNITION / OCENĚNÍ TÝMU A JEDNOTLIVCE:	CHAMPION / VEDOUCÍ	CLOSE DATE/ DATUM UZAVŘENÍ	REPORTED BY: / VYDAL:
-----------	---	--------------------	-------------------------------	-----------------------

Pramen: interní podklady společnosti XYZ