

# **Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů, jako nedílná součást procesu řízení kvality ve společnosti AZ-Pokorný s.r.o.**

Marie Čermáková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie ČERMÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100054**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů jako nedílná součást procesu řízení kvality ve společnosti AZ-Pokorný s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- **Prezentujte teoretické poznatky z managementu vztahů s dodavateli.**

#### II. Praktická část

- **Popište a analyzujte současné vztahy s dodavateli ve společnosti AZ-Pokorný s.r.o.**
- **Nalezněte případné nedostatky ve vybraném podniku v oblasti vztahů s dodavateli.**
- **Na základě provedené analýzy formulujte závěry a návrhy na doporučení pro daný podnik.**

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer press, 2004, ISBN 80-251-0174-6.

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

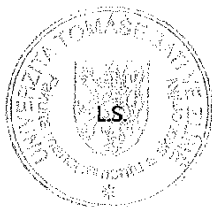
PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-7226-543-1.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha. Management Press. 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013  
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Ing. Felicita Chroňáková, 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup>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 nevdělečně 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 nahlížení 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.

<sup>2</sup>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).

<sup>3</sup>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 udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevů jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> 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 ..... 14.5.2019 .....

.....  


<sup>4</sup>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 jím 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 přihlíží k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a poté i zlepšit současný způsob řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů ve společnosti AZ-Pokorný s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, první část se zabývá danou problematikou teoreticky, část druhá se pak zabývá analýzou současného systému řízení dodavatelských vztahů ve společnosti AZ-Pokorný s.r.o. V závěru této práce jsou následně uvedena doporučení a návrhy, které povedou ke zlepšení současného systému řízení dodavatelských vztahů.

Klíčová slova: nákup, dodavatel, kvalita, partnerství, systém managementu kvality.

## **ABSTRACT**

The purpose of the bachelor's thesis is to analyze and possibly improve the actual level of customer-supplier relationship in the AZ-Pokorny ltd. company. The thesis is divided into 2 sections. The first part is dealing with theoretical aspects whereas the other part is analyzing the current system of customer-supplier relationship management in AZ-Pokorny ltd. There are listed further suggestions and proposals for improving the current system of the above mentioned management system at the conclusion.

Keywords: Purchasing, Supplier, Quality, Partnerships, Quality Management System.

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Petru Brišovi, CSc., za odborné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti AZ-Pokorný s.r.o., především pak Ing. Michaele Zelinkové, za poskytnutí všech cenných informací, rad a připomínek k mé práci a taktéž za čas, který mi věnovala.

*„Dobry obchod je takovy, kde jsou spokojeni vsichni zúcastnenni.“*

(Tomáš Baťa)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 ROLE NÁKUPU V ORGANIZACI</b> .....	<b>13</b>
2.1 TYPY NÁKUPNÍCH OPERACÍ.....	13
2.2 NÁKUPNÍ STRATEGIE .....	13
2.2.1 Strategie JIT .....	14
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP.....	16
<b>3 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY</b> .....	<b>17</b>
3.1 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ MANAGEMENTU KVALITY .....	17
3.1.1 Total Quality Management .....	18
3.1.2 Normy ISO řady 9000.....	18
<b>4 DODAVATEL JAKO SOUČÁST NÁKUPNÍHO PROCESU</b> .....	<b>20</b>
<b>5 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b> .....	<b>23</b>
5.1 PŘEDBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	23
5.1.1 Zákaznický audit .....	24
5.2 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	26
5.2.1 Kritéria hodnocení .....	26
5.3 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	27
<b>6 KOMUNIKACE</b> .....	<b>28</b>
6.1 KOMUNIKACE PŘI VÝBĚRU NOVÉHO DODAVATELE.....	29
6.2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY V KOMUNIKACI S DODAVATELI .....	29
6.3 REKLAMACE .....	29
<b>7 NÁKUPNÍ PROCES A DODÁVKA</b> .....	<b>31</b>
7.1 NÁKUPNÍ PROCES .....	31
7.2 VSTUPNÍ KONTROLA.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AZ-POKORNÝ S.R.O.</b> .....	<b>34</b>
8.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	34
8.2 VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ A TRŽBY .....	35
8.3 VÝROBNÍ SORTIMENT .....	36
8.3.1 Regulované výrobky.....	36
<b>9 ANALÝZA DODAVATELŮ</b> .....	<b>39</b>
9.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ARINOX.....	42
9.2 DODAVATELSKÉ VZTAHY MEZI FIRMOU AZ-POKORNÝ S.R.O. A FIRMOU ARINOX S.P.A.....	42
9.3 KOMUNIKACE A REKLAMACE S DODAVATELI.....	43
9.3.1 Reklamace směrem k Arinoxu .....	43
9.3.2 Zákaznický audit .....	49
9.3.2.1 Výsledky zákaznického auditu.....	51



9.4	KONTROLA DODÁVEK OD VŠECH DODAVATELŮ .....	52
9.4.1	Vstupní kontrola .....	53
9.4.2	Vstupní kontrola dodaného zboží od společnosti ARINOX.....	54
9.5	REALIZACE NÁKUPU .....	55
9.6	SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	57
9.6.1	Způsob hodnocení .....	57
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA NA DODAVATELSKO – ODBĚRATELSKÉ VZTAHY .....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>62</b>
11.1	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	62
11.1.1	Návrh nového systému hodnocení.....	63
11.2	NÁVRH NA POŘÍZENÍ METALOGRAFICKÉHO MIKROSKOPU.....	64
11.3	NÁVRH NA VYŘIZOVÁNÍ REKLAMACÍ .....	65
11.4	NÁVRH NA ZAVEDENÍ SYSTÉMU JUST IN TIME .....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

V současné době požadavky zákazníků na kvalitu výrobků nebo služeb neustále rostou, čímž kladou stále vyšší nároky a požadují stále kvalitnější výrobky. Pro organizace je tedy nutné, aby kvalitu svých produktů neustále zlepšovaly. Je důležité, aby si při tom uvědomily, že kvalita produktů se týká všech útvarů v dané organizaci, nejen výroby, a je taktéž nezbytné, aby její význam pochopili všichni členové organizace. Jedním z hlavních útvarů, který kvalitu produktů může ovlivnit již od počátku, je útvar nákupu. Řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů a všeobecně úloha nákupu v organizaci je v dnešní době velmi důležitá a patří ke stěžejním záležitostem každé organizace. Pokud si společnost její významnou roli uvědomí, zvyšuje tak tím nejen kvalitu svých produktů ale i svou konkurenční výhodu na trhu.

V minulosti byl nákup v organizaci založen na krátkodobých vztazích mezi odběrateli a dodavateli, dodavatel byl často chápán jako nepřítel a nejdůležitějším kritériem při rozhodování o dodávce byla cena. Za základ procesu nakupování byl považován kvalitní produkt. Postupem času však nároky na proces nákupu a na kvalitu rostly, jelikož si odběratelé začali uvědomovat, že spousta nekvalitních produktů, které vyrobí, může být způsobena již nekvalitními vstupy a postupně se tak pohled na řízení dodavatelsko – odběratelských vztahů zcela změnil. Nyní jsou za základ procesu nákupu považovány kvalitní vzájemné vztahy, jelikož ty jsou brány jako předpoklad kvalitního produktu a pozornost se zaměřuje stále více na budování dlouhodobých partnerských vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Tyto vztahy jsou založeny především na vzájemné důvěře. Pokud tyto vztahy perfektně fungují, přináší to oběma stranám spoustu výhod. Mnoho organizací, a zcela správně, vidí ve vytváření partnerských vztahů se svými dodavateli, značný potenciál do budoucna. Jednou z takových organizací je i společnost AZ-Pokorný s.r.o., proto se bakalářská práce zabývá právě analýzou dodavatelsko – odběratelských vztahů v této společnosti. Tato práce se zabývá celkovým zhodnocením řízení těchto vztahů ve společnosti a zaměří se především na analýzu vzájemných vztahů mezi společností AZ-Pokorný a společností Arinox, která je již po dlouhá léta největším dodavatelem společnosti. Hlavním cílem této práce je optimalizace těchto vztahů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pro lepší pochopení práce je důležité znát a upřesnit některé základní pojmy, které se budou v práci objevovat.

Definice **dodavatelského řetězce** podle EFQM zní: „*integrováný soubor činností nakupování, produkování a dodávání výrobků nebo služeb zákazníkům. Začíná u subdodavatelů vašich dodavatelů a končí u zákazníků vašich odběratelů.*“ (Nenadál, 2006, s. 15)

**Odběratel** je, podle normy ČSN EN ISO 9000, „*právnícká nebo fyzická osoba, která přijímá produkt od dodavatele*“. (Nenadál, 2006, s. 15)

**Dodavatel** je, zase v souladu s touto normou definován jako, „*organizace nebo osoba, která poskytuje produkt*“. (Nenadál, 2006, s. 15)

**Nakupování** je považováno za „*proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy.*“ (Nenadál, 2006, s. 15)

**Partnerství** je definováno podle EFQM Modelu Excellence jako: „*pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu.*“ (Nenadál, 2006, s. 15)

**Dodávka** je „*minimálně jeden produkt, jenž je nakupován odběratelem za účelem jeho využití nebo dalšího zhodnocení*“. (Nenadál, 2006, s. 16)

**Požadavek** lze definovat, na základě ČSN EN ISO 9000, jako „*potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny odběratelem, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.*“ (Nenadál, 2006, s. 16)

**Systém managementu jakosti** lze chápat jako „*nedílnou součástí celkového systému managementu organizace, garantující maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem*“. (Nenadál, 2006, s. 16)

**Jakost** je definována podle ČSN EN ISO 9000 jako „*stupeň plnění požadavků souborem inherentních znaků*“. (Nenadál, 2006, s. 16)

**Výkonnost dodavatelů** můžeme definovat jako „*jejich schopnost plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem.*“ (Nenadál, 2006, s. 185)

## 2 ROLE NÁKUPU V ORGANIZACI

Ivan Gros definuje nákup následující definicí: „*Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.*“ (Gros, 2006, s. 9)

### 2.1 Typy nákupních operací

V současné době neexistuje organizace, která by od nikoho nenakupovala, a proto je nezbytné rozlišit alespoň některé typy nákupních operací, které různé společnosti uskutečňují. Mezi nejčastější patří následující tři.

- 1. Běžný opakovaný nákup**, je typický hlavně stabilní poptávkou zákazníka. Kupující nemění své požadavky na druhy nakupovaných služeb nebo zboží a ke změnám dochází pouze v dodacích termínech nebo ve změně množství. Obvykle se jedná o standardní dodavatele, se kterými má podnik uzavřenou dlouhodobou smlouvu o dodávkách.
- 2. Modifikovaný nákup**, je typický tím, že dochází ke změnám požadavků na dodávky u stávajících dodavatelů. Požadavek souvisí například s obalem, druhem materiálu, manipulačním balením atd. Pokud není původní dodavatel schopen vyhovět změněným požadavkům odběratele, může být nahrazen jiným dodavatelem.
- 3. Nový nákup**, je charakterizován tím, že odběratel hledá nového dodavatele, který bude vyhovovat jeho podmínkám. O takovémto nákupu můžeme hovořit v případě změny výrobního programu. Odběratel by si měl dát pozor na potencionální rizika, která jsou s výběrem nového dodavatele spojena, a měl by se je snažit minimalizovat. (Gros, 2006, s. 22-23)

### 2.2 Nákupní strategie

Pozice nákupu ve společnosti se liší v závislosti na charakteru společnosti. U většiny firem však tvoří nákup významnou část rozpočtu, proto je třeba, aby si společnost zvolila správnou nákupní strategii, která určí cíle nákupu a způsoby jejich dosažení. Tato strategie by měla být v souladu s firemní strategií. Součástí nákupní strategie je vhodná volba zdrojů firmy a jejich vazba na zásobované objekty, hovoříme tak o tzv. sourcingových strategiích. Ty jsou členěny podle několika hledisek. Podle geografického rozložení rozlišujeme global

sourcing a local sourcing. Cílem global sourcingu je najít nejlepší dodavatele na světě, což sebou sice nese výhody, ale i spoustu nevýhod, jako jsou problémy s řečí, kulturou, mentalitou ale také logistický problém a nemožnost přímé kontroly a spolupráce. Naopak local sourcing soustřeďuje pozornost na tuzemské dodavatele. Tato strategie má hlavní výhodu v tom, že je zde možnost rychlého zajištění potřeby, jsou zde logistické výhody a snižuje se podstatně riziko nedodání. Tato strategie je také hlavním předpokladem pro zavedení systému JIT ve společnosti. Rozhodnutí firmy o počtu dodavatelů sebou nese spoustu faktorů mimo jiné také strukturu trhu, velikost dodavatelů nebo spolehlivost dodávek. Z hlediska počtu dodavatelů tak rozlišujeme single sourcing a multiple sourcing. Rozdíl je především v tom, že single sourcing redukuje počty dodavatelů a snaží se soustředit na kvalitu dodávek. Multiple sourcing naopak využívá dvou dodavatelů pro jeden materiálový druh. (Tomek, 2007, s. 277-281; Jirsák, 2012, s. 54-58)

Podle rozsahu dodávaných výkonů se pak rozlišují component sourcing, založený na dodávkách pro montážní činnost a modular sourcing, kde se dodavatelé vybírají přímo v návaznosti na jednotlivé stupně výroby. (Tomek, 2007, s. 277-281)

### 2.2.1 Strategie JIT

Je důležité zmínit, že v současné době se začínají aplikovat moderní způsoby plánování strategie firem, mezi něž patří strategie neodmyslitelně strategie just in time (JIT). Tato strategie je založena na úzké spolupráci dodavatelů a odběratelů.

Mašín definuje filozofii JIT takto: „*Just-in-time (JIT) je výrobní filozofie, při jejímž uplatňování jsou materiál, díly a výrobky vyráběny, dopravovány a skladovány tehdy, kdy je výroba nebo zákazník vyžadují.*“ (Mašín, 2005, s. 37)

System JIT se zabývá především náklady a dodávkami. Aby mohl správně fungovat, je nutné, aby vedení firmy nejdříve pochopilo, co přesně tento termín znamená. V případě přesného nepochopení systémů nastávají nedorozumění. Jedním z nejčastějších nedorozumění je, pokud podnik očekává od svých dodavatelů dodávky právě včas. Ale aby mohl podnik profitovat z přesně načasovaných dodávek, je nutné, aby nejdříve dosáhl nejvyšší možné efektivity ve svých interních procesech. (Imai, 2007; Ōno, 1988)

Pohledů na JIT je několik, jedním z novějších je pohled na JIT, který tvrdí, že hlavním cílem je úspora času ve všech fázích podnikání. Podle této filozofie by tak mělo dojít k úspoře času u zákazníka, a to například řízením celkových zásob ve skladech

nebo přesným řízením termínů potřeb. Zavedení systému JIT v podniku vyvolává spoustu důsledků, jedním z nich je potřeba užších partnerských vztahů mezi dodavatelem a odběrateli. K úspoře času by tak mělo docházet i u dodavatelů, kteří by této úspory mohli dosáhnout například přesným a pružným řízením plánování výroby, vhodným uspořádáním layoutu nebo preventivní údržbou a kontrolou strojů. Napojení dodavatelů do systému JIT je ale značně obtížné, je-li však nakonec napojení dodavatele na systém JIT úspěšné, vznikají tak již zmíněné vzájemné vztahy mezi dodavatelem a odběrateli. Mezi dodavatelem a odběratelem jsou uzavírány rámcové smlouvy, které se vztahují především na kapacitní požadavky v podrobnějším rozdělení na čtvrtletí, popřípadě na jednotlivé měsíce, očekávaný sortiment požadovaných výrobků, požadavky na jakost a na pravidla výměny informací a dat. Tato smlouva se uzavírá zpravidla na jeden rok. Plán je postupně upravován metodou klouzavých tříměsíčních plánů, což znamená, že na základě výsledků prvního měsíce jsou požadavky upraveny na další tři, podle výsledků druhého pak na další tři a tak dále. Na každé období bývá uzavírána dílčí smlouva. Dále jsou pak požadavky zpřesňovány formou odvolávek na stále kratší období, kdy může dojít až na dodávky v odstupech několika hodin. Můžeme rozlišovat mezi objednávkami v různých časových intervalech, většinou se jedná o týdenní nebo denní. Synchronizace podnikových procesů může být uskutečňována na principu sekvenčních dodávek nebo dodávek bloků. Sekvenční dodávky fungují na principu, že dodávané díly jsou dodány v přesně stanoveném pořadí a v termínu. Takovéto dodávky jsou možné pouze u blízkých dodavatelů a vztahují se jen na minimum dílů. Dodávka v blocích fungují na principu, že dodané díly jsou mezi sebou zaměnitelné a nemusí být dodávány ve specifickém pořadí. Systém JIT má velkou škálu výhod, patří mezi ně výrazná redukce objemu zásob, zkrácení průběžných dob procesu, úspory skladovacích ploch, zvýšení jakosti dodávek, zvýšení pružnosti reakce na změny atd. Má však, ale i nějaké nevýhody, kterými jsou hlavně velké počáteční investiční náklady, dlouhá doba realizace a nutná příprava lidí. V mnoha případech musí sami odběratelé, pokud chtějí tento systém zavést, poskytnout adekvátní technickou pomoc dodavatelům. Systém JIT v podniku ovlivňuje všechny oblasti. Počínaje technologickým projektováním, přes všechny výrobní metody, systémy materiálových toků, výběry dopravních systémů, výběry vhodné přepravy, až po vztahy s dodavatelem. (Gregor, 1998; Lukšů, 2001; Stehlík, 2008; Nenadál, 2006; Gros, 2006)

### 2.3 Faktory ovlivňující nákup

Nákupní proces ve firmě je ovlivňován několika zásadními faktory. Mezi základní zařazujeme následujících sedm.

- **Podmínky dodávky** – každá dodávka je realizována na základě specifických dodacích a platebních podmínek, které jsou uvedeny v kupní smlouvě.
- **Jakost** – Cílem společnosti je nakupovat kvalitní dodávky za co nejnižší ceny. Vhodné je využívat hodnotovou analýzu.<sup>1</sup>
- **Množství** – Společnost si musí sama rozhodnout, jak velké množství bude objednávat. Velká množství nakupovaných materiálů nebo výrobků sebou nesou nadměrné množství zásob, které sebou může nést také riziko, že se materiál nebo výrobek bude kazit, zastará nebo se jinak znehodnotí, což sebou pak nese poměrně veliké dodatečné náklady. Nákup malého množství zase naopak znamená pro společnost vysoké jednicové náklady.
- **Cena** – Cílem je nakupovat co nejkvalitnější výrobky za co nejnižší ceny.
- **Čas** – Důležité je také správné plánování, kdy nákup uskutečnit. Je nutné se vyhnout problémům s nedostatečnými zásobami, nebo naopak s nadměrnými zásobami.
- **Dodavatel** – Výběr dodavatele musí odpovídat specifickým podmínkám odběratele. (Tomek, 1999, s. 24-25)

---

<sup>1</sup> Hodnotová analýza je systematická studie výrobků nebo komponentů, na jejímž základě se dá určit, zda komponent nebo výrobek při zpracování nebo jiné změně, přinese uživateli stejnou hodnotu s nižšími náklady nebo vyšší hodnotu se stejnými náklady. (Tomek, 1999, s. 24-25)



### 3 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY

V současné době se požadavky zákazníků neustále zvyšují, proto je velmi důležité, aby jejich očekávání bylo naplněno pomocí kvalitnějších produktů a služeb. Producent musí prokázat, že jeho výrobky jsou lepší, než stejné výrobky u jeho konkurence, což znamená, že musí prokázat kvalitu svých produktů. Tyto změny na kvalitu se projevily u producentů tím, že se postupně začalo ukazovat, že kvalita výrobků je ovlivňována všemi útvary podniku. Japonské vedení organizací bylo jedním z prvních, kteří přínos kvality pochopili, jako zdroj konkurenční výhody a všechny užitečné poznatky týkající se kvality zavedli do každodenní praxe. Jednalo se tak o zavedení systému managementu kvality (SMK), což znamená úplné řízení všech činností, které by mohly kvalitu výrobku ovlivnit. Toto řízení začíná u zajištění požadavků od zákazníka a jde pak dále přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci, technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu od zákazníků. (Briš, 2010, s. 8)

Zabezpečování kvality v procesu nákupu je v současné době velmi důležité, jelikož může vést až k vytvoření konkurenční výhody podniku na trhu. Odborná literatura dokonce uvádí, že může být jakost výrobku až z 60 % tvořena jakostí vstupů. (Lukoszová, 2004, s. 146)

Předpokladem pro efektivní řízení podnikových procesů s cílem dosáhnout konkurenční výhody na trhu je správné řízení nákupu. Každý dodavatel by tak měl respektovat základní normy, kterými jsou ISO normy řady 9000. Tyto normy jsou chápány v současné době, jako nástroj kvality, který zabezpečuje standard. Spousta odběratelů vyžaduje od svých dodavatelů garanci jakosti dodávek a jejich stabilitu, která je podložena v souladu právě s těmito normami. (Lukoszová, 2004, s. 146)

#### 3.1 Přístupy k řízení managementu kvality

Zavedení systému managementu kvality (SMK) není však konečnou fází rozvoje podniku. SMK se v organizacích neustále vyvíjí a netýká se pouze vlastníka organizace, který preferuje zisk, ale týká se i zaměstnanců a okolí podniku. K dosažení cíle společnosti slouží různé stupně integrace SMK a další systémy managementu kvality, které se mohou i prolínat. (Briš, 2010, s. 8)

### 3.1.1 Total Quality Management

TQM, neboli Total Quality Management je koncepce, která byla formulována ve druhé polovině dvacátého století zejména v Japonsku. Koncepce TQM je otevřenou filozofií managementu kvality a sama tato filozofie k aplikaci v praxi nestačí, proto na podporu TQM byly vyvinuty různé modely. Z těchto modelů jsou nejznámější model Demingovy ceny, který je uplatňován v Japonsku, model Národní ceny Malcolma Baldrige, aplikován v Americe a EFQM Model Excellence, propagovaný v Evropě. (Nenadál, 2008, s. 46-47)

Základním cílem TQM je uspokojit potřeby zákazníků, splnit jejich očekávání a to co nejefektivněji a co nejvíce ekonomicky. Aby mohl být tento přístup úspěšný, je nutné, aby byly do tohoto úsilí zapojeny aktivně všichni zaměstnanci podniku. (Tuček, 2006, s. 168 - 169)

### 3.1.2 Normy ISO řady 9000

V současné době je už zcela běžné, že odběratelé po svých dodavatelích požadují důkazy o zavedení a fungování SMK, které jsou v souladu s normami ISO řady 9000, zejména pak s požadavky ISO 9001. Soustava norem ISO 9000:2000, která byla v České republice zavedena roku 2001, pod označením ČSN EN ISO řady 9000, je v současné době tvořena základním souborem čtyřech norem. (Nenadál, 2008, s. 44)

- ISO 9000:2005 Systém managementu kvality – Základní principy a slovník.
- ISO 9001:2000 Systém managementu jakosti – Požadavky.
- ISO 9004:2000 Systém managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu. (Nenadál, 2008, s. 44)

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi základních principech platných pro jakýkoliv typ organizace a jsou směrodatné zejména pro řízení z úrovně vrcholového vedení.

1. První zásadou je **orientace na zákazníka**. Hlavní podstatou této zásady je identifikovat současné i budoucí potřeby zákazníků a dodávanými službami nebo produkty plnit jejich požadavky i překonávat jejich očekávání. Aplikace této zásady vyžaduje, aby vedení společnosti pochopilo úplný rozsah očekávání a požadavků zákazníka ve vztahu k výrobkům. Tím je chápána nejen užitná hodnota, ale i způsob dodání, spolehlivost, cenová relace apod.

Vedení společnosti by se nadále mělo snažit o sdílení identifikace potřeb v rámci celé organizace, o měření spokojenosti jejich zákazníků a o dokonalé řízení vztahů se zákazníky.

2. Druhá zásada přiděluje velký význam **vůdcovství**, chápáno v tom smyslu, že vedoucí pracovníci by měli určit hlavní směr vývoje a iniciovat, aktivizovat a snažit se plně zapojit podřízené pracovníky k dosažení těchto záměrů.
3. Třetí zásada se orientuje na **zapojení zaměstnanců**, ve všech úrovních organizace, kteří jsou důležitým elementem, který významně ovlivňuje kvalitu výrobků nebo služeb.
4. Čtvrtá zásada aplikuje **procesní přístup** do řízení, který umožňuje efektivnější zabezpečení realizace a účinnější dosažení výsledku.
5. Rozhodující aktivity v organizaci musí být řízeny na bázi **systémového přístupu**. Tento přístup zahrnuje identifikaci, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl.
6. Organizace by se taktéž měla snažit o **neustálé zlepšování**, které se pak projeví v celkové výkonnosti organizace.
7. Jakékoliv zlepšování nebo rozhodování v organizaci by mělo být založeno na **analýze informací a údajů**.
8. Osmou zásadou je **úsilí o partnerství** mezi odběrateli a dodavateli. Organizace by se měla snažit o vzájemné partnerské vztahy, které povedou k tvorbě výhod pro obě strany. Dodavatel musí být pro organizaci partnerem, ne nepřítelem. (Briš, 2010, s. 27-28; Nenadál, 2008, s. 26-35)

## 4 DODAVATEL JAKO SOUČÁST NÁKUPNÍHO PROCESU

V současné době neexistuje žádná organizace, která by nic od nikoho nenakupovala, proto je velmi důležité se na tento fakt zaměřit. Efektivním řízením vztahů s dodavateli, firma dosahuje nejen zvyšování kvality svých produktů, ale roste i její konkurenceschopnost na trhu. Mnoho organizací se v současné době snaží povýšit svoje vztahy s dodavateli na vztahy, založené na partnerství. Uvědomění si firem, že je potřeba dodavatelský řetězec správně řídit se objevilo až na počátku 80. let 20. století, běžně začalo být ale využíváno až v 90. letech. (Nenadál, 2008, s. 129; Hugos, 2003, s. 2)

Je důležité zmínit, že management partnerství nevytlačuje nákup na okraj zájmu, ale obohacuje jej o nové přístupy a aktivity, které tak vytvářejí kvalitativně vyšší úroveň vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Mezi hlavní rozdíly mezi těmito dvěma pojmy, kterými jsou management partnerství s dodavateli a tradiční pojetí nákupu, patří především to, že pokud se jedná o partnerství s dodavateli, má společnost menší počet, ale zato pečlivě vybraných, dodavatelů, jejichž vztahy jsou založeny především na vzájemné důvěře mezi oběma stranami, a spolupráce mezi nimi je dlouhodobá. V tradičním pojetí nákupu se jedná především o krátkodobé vztahy mezi odběratelem a dodavatelem, které jsou často doprovázeny vysokým podílem nedůvěry. Za další důležitý rozdíl lze považovat také to, že tradiční pojetí nákupu se orientuje pouze na cenu dodávky, na rozdíl od partnerství, které bere v úvahu úplné náklady nákupu. Je tedy zřejmé, že pokud funguje mezi dodavatelem a odběratelem tzv. partnerský vztah, je to pro obě dvě strany výhodou. Z pohledu dodavatele se zlepší schopnost a pružnost plnit požadavky odběratele, zabezpečí se existence stabilního zákazníka a dojde k včasným platbám za dodávky. Z pohledu odběratele se pak redukuje ztráty vyvolané nízkou jakostí u dodavatelů, zlepšuje se úroveň vzájemné komunikace, snižují se celkové náklady na zásobování, vytvoří se prostředí pro trvalé zlepšování procesů, omezí se nákupní rizika, snižují se logistické náklady a snižují se taktéž počet dodavatelů. (Nenadál, 2006, s. 19-46; Lukoszová, 2004, s. 106)

Martin Christopher tvrdí, že pokud má dodavatelsko-odběratelský řetězec správně fungovat, musí se vyznačovat otevřeností, důvěrou a ochotou společně sdílet informace. Partnerství vyžaduje dobře vybudované vztahy kooperace a koordinace a dokonalé sdílení informací. Management partnerství byl vytvořen pro zvýšení finanční a operační výkonnosti každého člena řetězce, snižování neurčitosti, snižování zásob, zvyšování úrovně sdílení informací, snižování celkových nákladů a zvyšování ziskovosti celého

dodavatelského řetězce. Aby mohlo dojít k vytvoření partnerských vztahů, musí být splněna jedna základní podmínka, partnerství se musí stát záležitostí celé společnosti, musí být rozvíjeno za aktivní účasti všech článků organizační struktury, včetně vrcholového vedení organizace. Aby mohlo dojít k vytvoření partnerství, je nutné splnit a uvědomit si i další vstupní předpoklady a podmínky. Na začátku je důležité mít společnou vůli spolupracovat. Pokud se tato vůle a ochota najdou, je důležité, aby dodavatelé a odběratelé harmonizovali své strategické cíle, záměry a hodnoty. Jednou z hodnot je, aby byli partneři ochotni si navzájem pomáhat při řešení problémů, které by mohly oboustranně ohrozit výkonnost. Důležitým aspektem je také uvědomění si vzájemné ekonomické závislosti, problémy a selhání vyskytující se na jedné straně se přenáší i na stranu druhou. Taktéž je nutné, aby obě strany měly podobnou technologickou úroveň. Velký význam je přikládán i plnému pochopení všech základních principů partnerství s dodavateli. Tyto principy formuloval již v roce 1985 Kaoru Ishikawa v jedné ze svých publikací o TQM. (Fiala, 2005; Nenadál, 2006, s. 19-46; Christopher, 2000, s. 37-38)

Mezi tyto zásady patří:

- *Oba, odběratel i dodavatel jsou plně odpovědní za aplikaci procesů managementu jakosti za podmínky vzájemného porozumění a spolupráce při rozvoji managementu jakosti.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, by měli být na sobě nezávislí. Nezávislosti by si však měli vážit jako hodnoty, a ne ji zneužívat.*
- *Odběratel je plně odpovědný za předání dostatečných a postačujících informací o požadavcích na dodávky tak, aby dodavatel přesně věděl, co má dělat pro spokojenost odběratele.*
- *Oba, odběratel i dodavatel by měli před zahájením obchodních transakcí uzavřít rozumnou dohodu s ohledem na jakost, ceny, množství, termíny dodání a způsob plateb.*
- *Dodavatel je plně odpovědný za procesy zabezpečování jakosti, které musí odběratele v plném rozsahu uspokojovat. Je rovněž odpovědný za dodání aktuálních a přesných údajů vztahujících se k dodávkám tak, jak to odběratel vyžaduje.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, by se měli ještě před dodáním dohodnout na metodách ověřování shody, jež by byly pro obě strany přijatelné.*

- *Oba, odběratel i dodavatel, by měli do svých ujednání zahrnout i postupy a metody, díky nimž mohou se vzájemným respektem a porozuměním řešit vzniklé problémy při dodávkách.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, respektující postavení a roli partnera ve vzájemných vztazích, by si měli vyměňovat informace s cílem zlepšovat jakost.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, by měli dostatečně aktivně řídit své společné aktivity, jako je např. objednávání, plánování, výroba, skladování apod. tak, aby jejich partnerství bylo rozvíjeno na trvale kolegiální bázi.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, by měli při realizaci svých obchodních aktivit vždy myslet na zájmy a požadavky konečných zákazníků.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, si musí vzájemně důvěřovat. Atmosféra důvěry však může být navozena jen při opakovaném potvrzení vysoké výkonnosti a spolehlivosti dodavatele.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, musí sdílet příklady nejlepší praxe, ale i všechna rizika a přínosy vyplývající z obchodního partnerství.*
- *V zájmu dosahování co nejvyšších přínosů musí mít odběratel i dodavatel dostatek vůle a ochoty pracovat společně na mnohých projektech a aktivitách, jež jsou v zájmu obou partnerů, zvláště pak na odhalování příležitostí ke zlepšování a při vlastním zlepšování.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, musí do vzájemného vztahu vkládat více než povinné minimum, stanovené zvyklostmi, stereotypy, legislativou apod.*
- *Oba, odběratel i dodavatel, musí mít pocit plného uspokojení svých ekonomických i jiných zájmů (v souladu se strategií „win-win“). (Nenadál, 2006, s. 30-31)*

## 5 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Výběr a hodnocení dodavatelů je standardní součástí procesu nakupování ve společnosti. Hlavním cílem výběru je vybrat alespoň jednoho dodavatele, se kterým bude možné dlouhodobě spolupracovat a hlavním cílem hodnocení dodavatelů potom je vytváření tlaku na zlepšování kvality dodávek, u již vybraných dodavatelů. Efekty hodnocení dodavatelů se projevují i ve vyšší schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků, snižování počtu reklamací, snižování počtu pracovníků na vstupní kontrole a snižování celkových nákladů na kvalitu. (Nenadál, 2008, s. 137)

### 5.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Toto hodnocení dodavatelů je jen kvalifikačním kolem před výběrem, kdy se z velkého počtu dodavatelů vyberou jen ti nejlepší, kteří postupují do dalšího kola. Jedním ze základních pravidel při výběru dodavatele je, vybírat jej z co nejširšího okruhu. V první fázi výběru může společnost vybrat až stovky dodavatelů a pak je teprve zredukovat pro konečný výběr. Společnost by si měla vytvořit seznam nejdůležitějších parametrů pro nákup a každému parametru pak přiřadit určitou váhu, podle důležitosti parametru. Dodavatelé, kteří některé z kritérií nesplní, poté může vyloučit. Téměř každá organizace si v dnešní době vytváří databázi možných dodavatelů, z nichž si poté vybírá ty nejvhodnější. Výstup procesu hodnocení je definitivní seznam dodavatelů, se kterými se pak uzavírají smlouvy na konkrétní dodávky. (Nenadál, 2006, s. 95-97; Gros, 2006, s. 51-53; Perrotin, 1999, s. 61-64)

Firma si může vybrat celou škálu kritérií, podle kterých bude své dodavatele vybírat. Obecně by se, ale při výběru měla zaměřit na následující kritéria:

- porovnání konkurence a dodavatelů;
- prozkoumání ceny, kvality, dodávky a reakce na potencionálně vzniklé problémy;
- audity systémů u dodavatele;
- certifikace akreditovanými certifikačními organizacemi;
- výsledky auditů od jiných zákazníků a kontrola referencí od zákazníků;
- hodnocení jakosti výrobků pomocí auditu a kontroly prvních vzorků;
- finanční ohodnocení;
- vztah dodavatele k legislativě;
- logistická způsobilost dodavatele. (Blecharz, 2011, s. 94-95)

Pokud vybírá společnost zcela nového dodavatele, může jeho výběr založit, na několika aspektech.

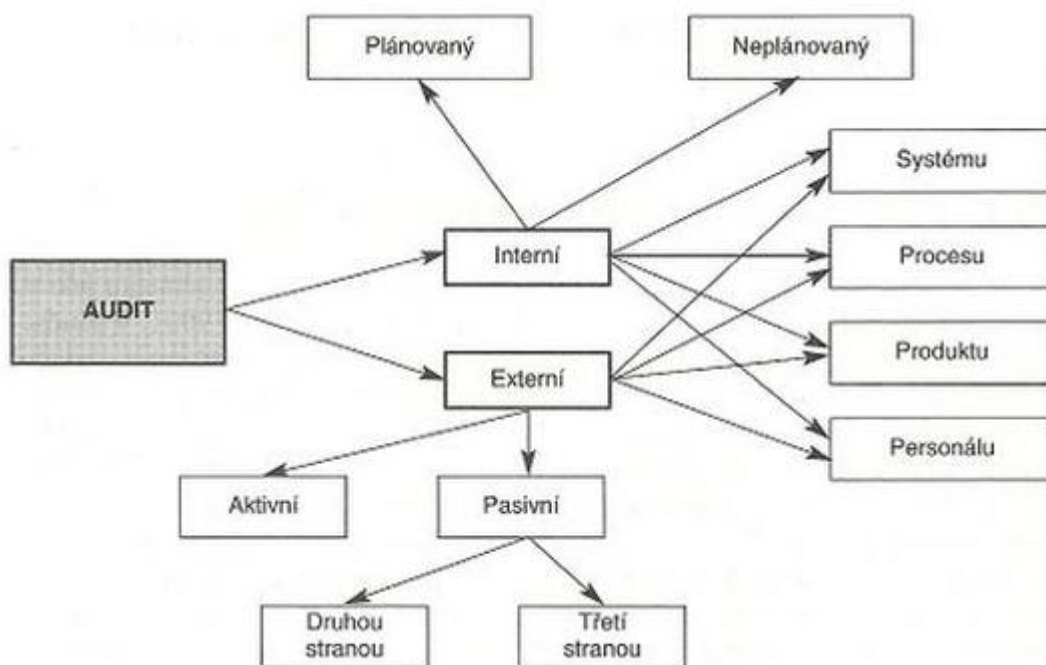
- 1. Posuzování prvních vzorků dodávek** – V praxi se vyskytují případy, kdy si odběratel vyžádá od potenciálního dodavatele fyzické vzorky budoucích dodávek. Tyto dodávky jsou zhotovené podle předem zasláných požadavků. Odběratelská organizace musí pečlivě posoudit míru shody požadavků a dodávaných vzorků a i když se vzorek plně shoduje s originálem, měl by být odběratel opatrný, a neuzavírat s dodavatelem ihned kontrakty. Je totiž možné, že vzorky jsou ve firmě vyráběny ve specifických podmínkách, které jsou dost vzdálené standardně používaným technologiím pro normální produkci.
- 2. Posouzení vyzrálosti systému managementu** – Toto hodnocení probíhá na základě určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je potenciálním dodavatelům zaslán seznam hodnotících otázek, na které jsou tito dodavatelé povinni objektivně reagovat.
- 3. Analýza referencí jiných odběratelů** – Odběratel má právo si před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem, zjistit o něm informace od ostatních jeho odběratelů. (Nenadál, 2006, s. 95-97)

### 5.1.1 Zákaznický audit

Audit je na základě normy ČSN EN ISO 9000 definován jako: „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.*“ Z dané definice vyplývá, že audit je procesem, který by měl být součástí každého systému managementu. U potenciálních dodavatelů je prováděn audit především kvůli tomu, aby se společnost mohla rozhodnout, zda s daným dodavatelem uzavře smlouvu o dodávkách. Auditóři, kteří audit provádí, nesmí být v žádném ohledu závislý na prověřovaném procesu, výrobku apod. Odběratelská organizace má taktéž přesně stanovený postup a metodiky, jak má audit provádět. Díky auditu odběratelská společnost získá informace a důkazy, díky nimž pak může identifikovat, zda dodavatel splnil nebo nesplnil požadavky, které jsou stanoveny tzv. kritérii auditu. Tyto kritéria chápeme soubor požadavků na systémy, které si určí odběratelská organizace sama nebo jsou stanoveny normami např. ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14 001 nebo OHSAS 18 001 apod. Před provedením auditu u potenciálního dodavatele je povinností odběratelské



společnosti tohoto dodavatele o plánovaném auditu informovat. Hlavní druhy auditů jakosti znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 1: Druhy auditů systému managementu (Nenadál, 2006, s. 139)

Zda se jedná o audit externí nebo interní určují závěry z auditu. Výstupy z interních auditů využívají především samotná auditovaná společnost. Závěry z externích auditů pak využívají i jiné organizace. Základní zásady auditování, které by měli dodržovat všichni auditoři, určuje norma ČSN EN ISO 19 011 a řadíme mezi ně:

- etické chování auditora;
- povinnost profesionálního přístupu;
- spravedlivé prezentování zjištění z auditů;
- průkaznost;
- nezávislost v rozhodování auditora.

Nejobvyklejším auditem u dodavatelů je v současné době audit systému managementu, ale stále více se začínají audity soustřeďovat i na audity environmentálních systémů managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, audity sociální odpovědnosti, audity managementu znalostí a další. (Nenadál, 2006, s. 97-99 a 138-143)

## 5.2 Průběžné hodnocení dodavatelů

Je třeba si také uvědomit, že produkty, nakupované u dodavatelů se pak stanou finální součástí výrobků, a tím přímo ovlivňují jejich kvalitu. Výkony dodavatelů je třeba ověřovat ve stanovených časových intervalech a je důležité, aby byly podchyceny v písemných dokladech. Pokud posuzují odběratelské organizace výkonnost svých dodavatelů, využívají k tomu tři základní prvky, kterými jsou jakost dodávek, termíny dodávek a náklady spojené s dodávkami. Nicméně nelze vytvořit jednotnou metodiku, podle které by měly všechny organizace hodnotit své dodavatele. Aby bylo hodnocení přesné a účinné, musí být stanoveno na míru dané organizaci. Všeobecně se očekává, že odběratelé budou své dodavatele hodnotit průběžně a opakovaně. (Veber, 2007, s. 90; Tomek, 1999, s. 187-189)

Metodiky, které různé společnosti používají, pro hodnocení výkonnosti svých dodavatelů by měly mít určité společné charakteristiky, k nimž patří:

- jednoduchost aplikace;
- možnost opakovatelné aplikace i v krátkých časových obdobích;
- maximální využití informačních vstupů získaných jako výstup z jiných procesů;
- minimální pracnost a nízká náročnost na zdroje;
- provázanost s využívanými informačními systémy;
- objektivita získaných výsledků. (Nenadál, 2006, s. 191)

### 5.2.1 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení dodavatelů zahrnují nejen předpoklady dodavatelských schopností, které byly důležitými kritérii při výběru dodavatelů, ale i výsledky skutečného posuzování dodávek. Mezi některá z těchto kritérií patří:

- náklady (tvorba ceny, úroveň ceny, platební podmínky atd.);
- kvalita (bezchybné produkty, vstřícnost vůči návrhům zvyšování kvality atd.);
- dodavatelská spolehlivost (dodržování množství, dodací pohotovost, flexibilita);
- technické schopnosti (nové technologie, výzkum a vývoj atd.);
- dodavatelský servis (technická podpora, záruky, balení);
- komunikace (před i po uzavření zakázky). (Synek, 2007, s. 212)

### 5.3 Metody hodnocení dodavatelů

K nejjednodušším a i nejvíce používaným metodám hodnocení dodavatelů patří:

1. **Prosté hodnocení podle pořadí** – při tomto hodnocení se provádí hodnocení jednotlivých kritérií, u všech dodavatelů. Při hodnocení přiřazujeme body k jednotlivým kritériím a to od 1 - 3.
2. **Váhové hodnocení podle pořadí** – tato metoda funguje na stejném principu, jako metoda prostého hodnocení, rozdíl je pouze v tom, že každému kritériu je ještě přiřazena navíc váha. Postup zůstává stejný, provede se bodové ohodnocení od čísla 1 - 3, které se pak vynásobí váhou.
3. **Scorsing model** – Toto hodnocení je výhodné v tom, že předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za dané období. U tohoto modelu převádíme potřebné údaje pomocí recipročního indexu (RI) na vzájemné ekvivalenční hodnoty. Dílčí výsledky poté sečteme a dostaneme celkové hodnocení. Nejlepším dodavatelem je pro nás ten, který má nejvyšší procentní ohodnocení. (Čujan, 2008, s. 61-66)

## 6 KOMUNIKACE

Nedílnou součástí vzájemných vztahů mezi odběrateli a dodavateli je vzájemná komunikace. Komunikace je velmi významná, ale mnohdy nezvládnutelná součást obchodních vztahů. Ve vztazích mezi odběrateli a dodavateli jde pak především o to, že:

- komunikace musí být rozvíjena a formována jako oboustranný tok informací;
- informace nesmí, i v případě, že jsou nepříjemné, být úmyslně před obchodními partnery zatajovány nebo zkreslovány;
- sdílet a vyměňovat se mají i informace popisující tu nejlepší možnou zkušenost;
- právě sdílení všech důležitých informací pak přidává hodnotu oběma zainteresovaným stranám.

Při hledání nejefektivnějších cest vzájemné komunikace je důležité uvědomit si, jaké druhy komunikace můžeme v partnerství s dodavateli zvolit. Komunikaci rozdělujeme na komunikaci před zahájením projektu nebo komunikaci po zahájení projektu partnerství s dodavateli. Komunikaci před zahájením projektu partnerství s dodavateli by měli mít na starosti vrcholoví manažeři, jelikož by měla zahrnovat sdělování informací o cílech budoucích projektů a vymezení jednotlivých úloh. Komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli se dělí ještě na komunikaci pravidelnou a běžnou a na komunikaci vyvolanou jednorázovými potřebami. Tato komunikace může už být v režii odborníků nebo manažerů jednotlivých úseků organizace. Pravidelná komunikace by měla mít preventivní charakter. Tento druh komunikace by měl zahrnovat plány produkce, význam jakosti dodávek, požadavky na dodávky apod. Jednorázová komunikace se týká především reklamací a stížností od odběratele směrem k dodavateli a zahrnuje problémy s plněním požadavků, náměty na zlepšování procesů u obou organizací, změny ve strategiích firem apod.

Důležité je ještě zdůraznit, jaký je rozdíl v komunikaci u tradičního pojetí nákupu a v komunikaci, kdy dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou založeny na bázi partnerství. U tradičního pojetí nákupu spolu komunikují pouze zástupci jednotlivých oddělení nákupu, je tedy jasné, že se stává, že hovoří o oblastech nákupu, kterým nerozumí. Výsledkem takovýchto jednání je pak vznik nedorozumění, omylů, zbytečných konzultací apod. Jedním z nástrojů, které zvyšují efektivnost vzájemných vztahů je vytvoření paralelních komunikačních kanálů. V rámci těchto kanálů spolu komunikují nejen nákupčí,

ale i lidé, kteří dané problematice skutečně rozumí např. manažeři kvality. (Nenadál, 2006, s. 211-223; 2008, s. 145)

### **6.1 Komunikace při výběru nového dodavatele**

Důležité je i zohlednit komunikaci mezi odběratelem a dodavatelem v případě, kdy proběhne v organizaci, výběr nového dodavatele. Tato komunikace by měla minimálně obsahovat následující oblasti:

- v případě výběru nového dodavatele, oznámení výsledku výběrového řízení i hodnoty, kterých dosáhl, při posuzování způsobilosti;
- náměty pro možné zvýšení výkonnosti, chápány jako zpětná vazba;
- definování požadavků na budoucí dodávky;
- náměty, které se týkají možné technické pomoci a rozsah společného plánování;
- upřesnění všech podmínek, které budou zahrnuty do smlouvy s dodavatelem, včetně domluvy o době trvání budoucího kontraktu a podmínek jeho vypovězení nebo prodloužení;
- nastavení podmínek, odpovědnosti, pravidel i pravomocí pro běžnou komunikaci po uzavření smlouvy apod. (Nenadál, 2006, s. 110)

### **6.2 Informační systémy v komunikaci s dodavateli**

I komunikace s dodavateli je v současné době podporována počítačovými systémy a jejich potřeba stále stoupá. Využívání faxů, emailů a internetu je již zcela běžné a není potřeba se jim v této práci nijak zvlášť věnovat. K přenosu informací se také mohou využívat systémy elektronické výměny dat (EDI). Pod touto zkratkou nejčastěji chápeme způsob komunikace, při níž dochází k výměně standardních a strukturovaných dokumentů elektronickou formou, mezi obchodními partnery. Princip systému EDI je v tom, že speciální informační centrum, které pracuje v režimu online, propojuje všechny obchodní partnery, kteří o tohle propojení projeví zájem a mají pro to potřebné technické vybavení. (Nenadál, 2006, s. 220-222; Sodomka, 2010, s. 231; Stehlík, 2008, s. 202-204)

### **6.3 Reklamace**

Reklamace jsou nesporně jedním z hlavních témat komunikace mezi odběrateli a dodavateli. Vyřizování a schvalování reklamací musí v podniku probíhat podle předem schváleného reklamačního řádu, který stanovuje jednotlivé postupy.

Pokud dodavatel vstřícně řeší reklamace, dává tím odběrateli najevo svůj zájem o vlastní zlepšování a zvyšuje tak pravděpodobnost dalšího nákupu od daného odběratele. (Vrana, 2005, s. 77)

## 7 NÁKUPNÍ PROCES A DODÁVKA

Podle profesora Nenadála, je až 40 % příčin reklamací směrem k dodavatelům způsobeno neschopností jasně a přesně definovat své požadavky. Nejasné požadavky pro organizaci znamenají dodatečné konzultace zástupců obou firem, zvýšenou pravděpodobnost vzniku neshod a spoustu dalších problémů. Ještě před konkrétním určením požadavků na dodávku by si měla odběratelská organizace dát pozor na dostatečně pečlivé shromáždění všech potřebných informací, na jejichž základě mohou pak uskutečnit objednávku. K základním informačním vstupům zařazujeme:

- podnikatelské plány na další období;
- přehled zakázek;
- další informace od zákazníků;
- požadavky legislativy;
- seznam dodavatelů;
- dokumentované postupy odběratelů, vztahující se k procesům nákupu;
- záznamy o spolupráci dodavatelů v min. období apod. (Nenadál, 2006, s. 73-78)

### 7.1 Nákupní proces

Nákupní proces v organizaci můžeme rozdělit do třech fází, kterými jsou identifikace potřeb, objednání a po-objednání. První fází je identifikace potřeby, zde je třeba přesně identifikovat požadavky našich zákazníků. Tento proces probíhá většinou prostřednictvím elektronické pošty, kdy na oddělení nákupu v dané organizaci přijde požadavek od zákazníka, pracovník na oddělení tento požadavek prověří, zda je správně specifikován a pokud ne, osloví nákupčího zákazníka a ten mu podá bližší specifikaci, pokud ano, dojde k fázi objednání. Tato fáze zahrnuje vyhledávání vhodných dodavatelů, obdržení nabídek a jejich vyhodnocení, vystavení a následné potvrzení objednávky. V poslední třetí fázi, čekáme na termín dodání. Zboží do společnosti dojde spolu s dodacím listem a dalšími požadovanými dokumenty, záleží už na organizaci, které to jsou. Následně je poté přijata faktura, pokud je vše v pořádku, je dodavateli uhrazena. (Jirsák, 2012, s. 60-61)

## 7.2 Vstupní kontrola

V posledních letech je velkým trendem spolupráce s menším počtem dodavatelů, na které je převedena zcela odpovědnost za kvalitu výrobků. Postupy jako jsou statistické přejímky nebo 100 % vstupní kontroly jsou již na ústupu. Většina firem, ale stále dodané objednávky podrobuje procesu vstupní kontroly. (Blecharz, 2011, s. 94-95; Nenadál, 2008 s. 155)

Aby mohl být proces kontroly dodávek vážně efektivní, je nutné dodržovat některé ze základních nutných podmínek.

- **Dostupnost veškeré dokumentace**, zahrnuje to, že zaměstnanci, kteří kontrolu shody dodávek provádějí, musí mít k dispozici potřebné dokumenty, to znamená požadavky na znaky kvality dodávek, objem dodávek, specifikaci obalu, požadavky na záznamy o kvalitě dodávek apod.
- **Způsobilost personálu**, který ověřování dodávek provádí, tímto bodem se myslí potřebná kvalifikace personálu a odborná způsobilost. Myslí se tím i osvojení způsobilosti vyžadovaných kontrolních technologií i zacházení se zkušebními a měřicími zařízeními, čtení výkresů, způsob zaznamenávání výsledků, interpretace těchto výsledků i metody vzorkování atd.
- **Motivace personálu**, který ověřuje shodu dodávek ve společnosti, musí být správně motivováni a musí mu být vysvětlena důležitost tohoto procesu, aby nedocházelo k jeho zanedbávání.
- **Dokumentované postupy**, zde jde zejména o podrobný popis činností, které jsou s procesem ověřování shody spojeny. Tato dokumentace musí být přístupná pracovníkům na pracovištích v aktuální verzi.
- **Vybavenost potřebnou infrastrukturou**, touto oblastí se myslí především vybavenost potřebnými měřidly, etalony, softwarem atd. Tyto nástroje mají zabezpečovat spolehlivost a přesnost měření. Je nutné zdůraznit, že pokud ověření shody provádí dodavatel i odběratel, je k tomu nutné mít stejné klimatické podmínky, stejné pracovní prostředí apod.
- **Čas k ověření shody**, v tomto bodě je nutné zdůraznit pouze to, že se musí stanovený čas na ověřování shody dodržovat

Důležité je také zohlednit provázanost způsobilosti procesů u dodavatele i návaznost na postupy řízení neshodných produktů. (Nenadál, 2006, s. 169-179)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AZ-POKORNÝ S.R.O.

Firma AZ-Pokorný s.r.o. se sídlem v Čermákovcích je kvalitním a spolehlivým výrobcem zaměřeným na výrobu a prodej průmyslových hadic, trubek, armatur, výrobků pro rozvody plynu, vody a solárních systémů. Společnost AZ-Pokorný ve všech svých oblastech výroby uplatňuje systémový přístup ke kvalitě svých výrobků v souladu s požadavky norem ISO 9001. Také se neustále snaží v maximální míře uspokojovat kvalitou, širší sortimentu a včasným dodáním produktů své zákazníky. Jejich spokojenost je pro společnost prioritou, jelikož si je vědoma, že trvale vysoká úroveň kvality přináší zvýšení důvěry u zákazníků i všeobecné zvýšení postavení celé firmy na trhu. Na trhu na kterém se společnost pohybuje, nejsou momentálně náhlé změny, tudíž postavení firmy i dodavatelská základna je ustálená. K výraznějším změnám a obměnám dochází pouze u drobných dodavatelů, u kterých jsou nakupovány speciální součástky pro zakázkovou výrobu. Společnost má snahu zavádět nové a moderní technologie a postupy s cílem neustále zvyšovat a zlepšovat kvalitu svých produktů. Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze číslo 1. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 2: Logo společnosti AZ-Pokorný s.r.o.

(Interní materiály společnosti)

### 8.1 Historie společnosti

Firma AZ-Pokorný byla založena v roce 1993 a původně byla zaměřena na obchodní prodej průmyslových hadic, kulových kohoutků, ventilů, speciálních opravárenských a montážních šroubení. Od svého vzniku firma spolupracovala s německou společností AZ Industrietechnik GmbH, která se zabývala podobným obchodním programem. V roce 1996 spolupráce těchto firem vedla majitele k založení společné firmy s obchodním názvem AZ-Pokorný s.r.o. Tato spolupráce neměla dlouhé trvání a již v roce 1999 se firma zase osamostatnila a začala vyrábět sama. Jelikož měla zkušenosti s výrobou i prodejem nejen na českém ale i německém trhu, začala okamžitě realizovat svoje plány a již na podzim téhož roku uvedla na trh svoji první kompletní kolekci plynových

připojovacích hadic, která si ihned získala nejen českého spotřebitele, ale i stálé odběratele v Německu, Polsku, Slovensku, Maďarsku a Lotyšsku. V současné době firma úspěšně expanduje i na další evropské i mimoevropské trhy, především do Velké Británie, Itálie, Rakouska, Řecka, Slovenska, Slovinska, Litvy a Ruska. S rostoucím sortimentem firmy se počet států, kam své produkty vyváží, stále zvyšuje. V srpnu 2012 se od společnosti oddělilo obchodní oddělení a firma AZ- Pokorný s.r.o. se tak stala čistě výrobní společností s podpurnými i vedlejšími procesy, které jsou nutné k realizaci produktu. (Interní materiály společnosti)

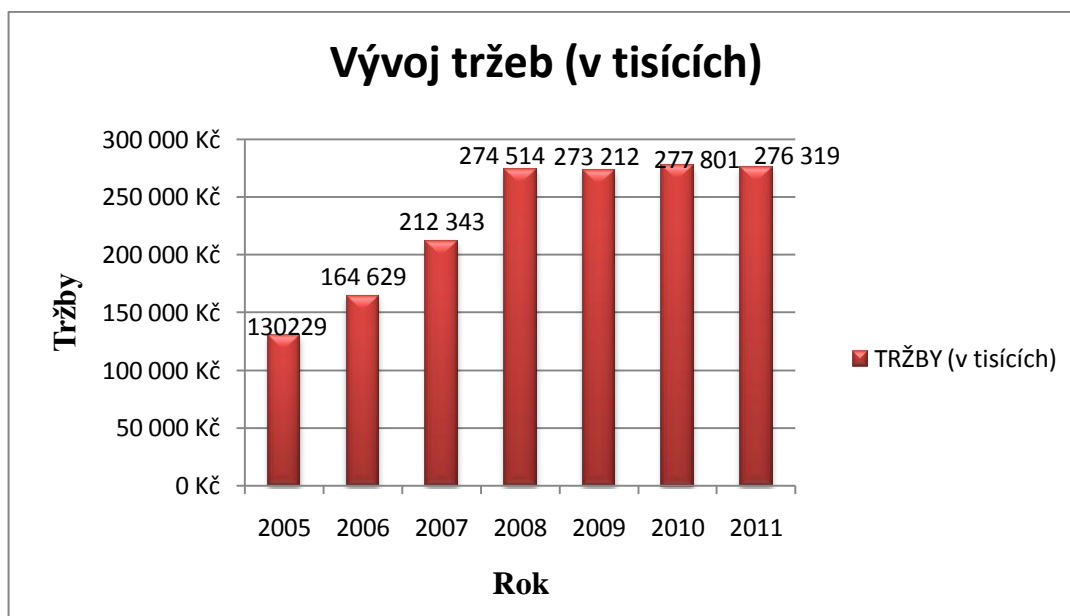
## 8.2 Vývoj zaměstnanců a tržby

Firma AZ-Pokorný je jedním z největších zaměstnavatelů ve znojemském okrese. Jak znázorňuje následující graf, s růstem firmy rostou postupně i počty zaměstnanců, jelikož s rozvojem firmy se postupně rozvíjí i potřeba nových pracovníků. V následujícím grafu jsou pak uvedeny tržby společnosti za posledních pět let. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti AZ-Pokorný od roku 1996

(Interní materiály společnosti)



Obrázek 4: Vývoj tržeb společnosti AZ-Pokorný od roku 2005

(Interní materiály společnosti)

### 8.3 Výrobní sortiment

Firma AZ-Pokorný nabízí široký sortiment produktů, především pro rozvody vody, plynu a solárních panelů. Hlavní nabídka společnosti představuje vlastní výrobu nerezových vlnovcových trubek systému Cats a nerezových vlnovcových hadic, které jsou využívány pro rozvody zemního plynu, vody, solárních systémů a tepelných výměníků. Trubky Cats jsou vyrobeny z kvalitní nerezové oceli, která je dvojího typu. Jelikož společnost nevyrábí výrobky jen sériově, ale i na zakázku, má poměrně velký sortiment svých výrobků. V nabídce můžeme najít i plynové zářiče či zahradní grily. Produkty společnosti AZ-Pokorný jsou určeny pro široké spektrum zákazníků. Jejich obliba tkví především v jejich kvalitě. Firma mimo jiné vlastní také celou řadu certifikátů, prakticky má certifikovány všechny své výrobky, které jsou produkovány v systému jakosti dle normy ISO 9001:2008 a díky tomu produkty firmy AZ – Pokorný, mohou oslovit poměrně široké spektrum zákazníků. Zahraniční zájemce pak osloví kromě certifikátů také to, že výrobky společnosti AZ-Pokorný s.r.o. jsou schváleny renomovanými národními zkušebnami. (Interní materiály společnosti)

#### 8.3.1 Regulované výrobky

Jelikož firma AZ-Pokorný vyrábí většinu výrobků, které představují zvýšenou míru ohrožení pro člověka, jsou zařazeny do tzv. regulované sféry. Do této sféry jsou řazeny

tzv. stanovené výrobky ve smyslu § 12 zákona 22/1997 Sb. Jedná se o výrobky představující zvýšenou míru ohrožení oprávněného zájmu. Vláda tyto výrobky a požadavky na ně stanoví prostřednictvím jednotlivých nařízení vlády k provedení zákona o technických požadavcích na výrobky. U těchto výrobků musí být před jejich uvedením na trh posouzena shoda. Firma AZ-Pokorný prohlášení o shodě vlastní, konkrétně se jedná o prohlášení o shodě pro trubky systému Cats, pro nízkotlaké plynové hadice typů NBR a VA a pro průmyslové hadice typu WS. Tyto hadice tvoří taktéž základní nabídku společnosti. (Interní materiály společnosti)

### **Trubky Cats**

Trubky Cats jsou z hlediska zákona 22/1997 Sb. stavebními výrobky neharmonizované sféry a spadají proto pod nařízení vlády 163/2002 Sb. Pro jednotlivé způsoby použití jsou z tohoto hlediska posouzeny autorizovanými osobami. Na jejich základě vystavuje výrobce prohlášení o shodě. Pokud mají být trubky použity jinak, než jako součást stavby podle NV 163/2002 Sb. nebo mimo rámec této normy, je třeba zvážit požadavky, které jsou legislativou na takové použití kladeny (např. posouzení podle jiného zákona, nařízení vlády nebo vyhlášky) a konzultovat použití s výrobcem. Systém Cats je určen pro vnitřní i venkovní rozvody plyných a kapalných médií. Je zvláště vhodný pro připojování kotlů, bojlerů, solárních panelů a tepelných čerpadel. Trubky jsou vyrobeny z nerezové oceli AISI 304, nebo AISI 316L. Oba tyto materiály jsou certifikovány pro pitnou vodu a plyn. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 5: Hadice Cats (Interní materiály společnosti)

### **Nerezové hadice typu WS**

Nerezové připojovací hadice WS jsou určeny pro průmyslové využití, např. pro přepravu topných plynů, vody nebo jiných médií. Sortiment těchto hadic je velmi široký a vychází

v maximální možné míře vstříc potřebám zákazníků. Běžně se dodávají hadice se standardním závitovými koncovkami. Požaduje-li však zákazník hadice s jiným typem koncovek, jsou mu na zakázku vyrobeny.



Obrázek 6: Hadice se standardní koncovkou  
(Interní materiály společnosti)

### **Hadice NBR a VA**

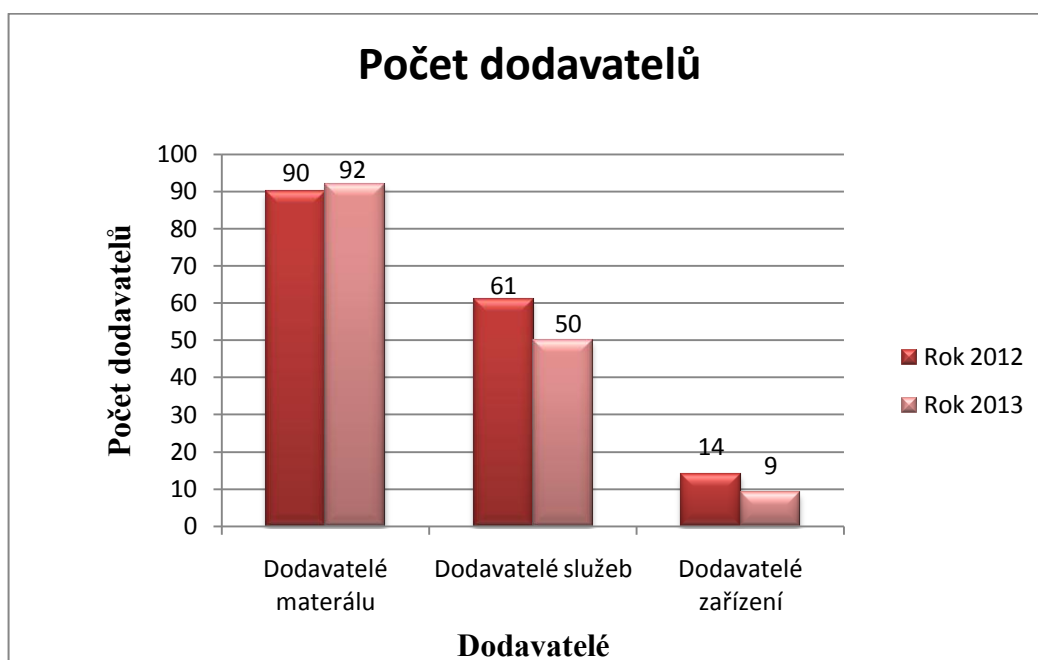
Plynové hadice jsou určeny pro pohyblivé propojení mezi plynovým spotřebičem a připojovací armaturou domovního plynovodu, případně jsou ještě určeny k použití tam, kde při dodržení normou stanovených hodnot svými vlastnostmi vyhovují účelu použití.  
(Interní materiály společnosti)



Obrázek 7: Plynová hadice VA (Interní materiály společnosti)

## 9 ANALÝZA DODAVATELŮ

Firma AZ-Pokorný s.r.o. spolupracuje jak s několika tuzemskými a tak i s několika zahraničními dodavateli, které rozděluje do tří kategorií, a to na dodavatele zařízení, dodavatele materiálu a zboží a na dodavatele služeb. V roce 2012 měla společnost celkem 165 hlavních a stálých dodavatelů, z toho, 90 z nich dodávalo materiál, 14 zařízení a 61 zabezpečovalo služby. K lednu 2013 proběhla redukce dodavatelů a nyní jich má společnost jen 151. Z toho jich 50 zabezpečuje služby, 9 dodává zařízení a 92 materiál. Pro lepší pochopení je struktura a počet dodavatelů uvedena v následujícím grafu. Společnost si je vědoma, že výběrem dodavatelů zajišťuje také zlepšování vlastní kvality produktů, tudíž při jejich výběru dává přednost dodavatelům, kteří mají zavedený systém managementu kvality. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 8: Srovnání počtu dodavatelů za rok 2012 a 2013

(Interní materiály společnosti)

K největším zahraničním dodavatelům společnosti patří:

1. italská společnost Arinox S.p.A.– dodavatel pásků;
2. italská společnost O. M. B. Saleri SpA – dodavatel koncovek na hadice;
3. slovenská společnost Metal Steel Industry, spol. s.r.o. – dodavatel mosazných koncovek na hadice;
4. německá společnost VÖWA GmbH – dodavatel izolací.

K největším českým dodavatelům patří:

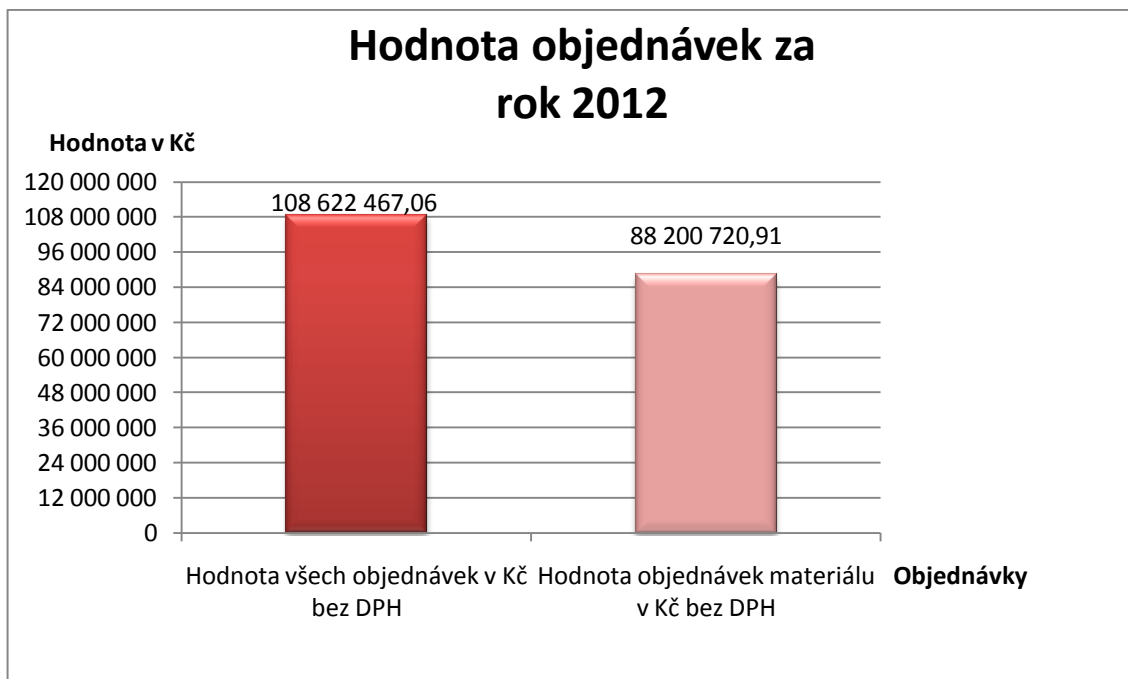
1. SIAD Czech spol. s.r.o. – dodavatel plynu;
2. WESTFALIA Metal s.r.o. – dodavatel ochranné hadroviny;
3. TRANSPET s.r.o. – dopravce;
4. Ing. Roman Látal – dodavatel těsnění;
5. KORDPLAST s.r.o. – dodavatel NBR hadice.

Jelikož firma v počátcích své existence byla na tři roky spojena s německou společností AZ Industrietechnik GmbH byla tehdy většina jejich dodavatelů zahraničních. Po rozpojení obou firem někteří z těchto dodavatelů zůstali firmě dodnes, jelikož už byli ozkoušeni a sami měli velmi kvalitní dodavatele. Společnost AZ-Pokorný stále upřednostňuje zahraniční dodavatele nad dodavateli tuzemskými a to především kvůli ceně materiálu, čeští dodavatelé stejného materiálu jsou totiž dražší než dodavatelé stejného materiálu v zahraničí. Dalším důvodem je také to, že firmy pro svou výrobu potřebuje specifický materiál, který žádný z dodavatelů v Česku nenabízí.

Jelikož má společnost velké množství dodavatelů, zaměří se tato práce především na vzájemné vztahy s dodavatelem pásků, kterým je Arinox S.p.A. Tento dodavatel je také v současné době největším a nejhlavnějším dodavatelem společnosti a vzájemná spolupráce je založena na partnerství těchto dvou společností.

Následující graf znázorňuje, že společnost AZ-Pokorný v roce 2012 nakoupila od svých dodavatelů materiál, služby i zařízení v celkové hodnotě 108 622 467,06 Kč bez DPH. Z čehož 88 200 720,91 Kč bylo vydáno pouze za nákup materiálu. (Interní materiály společnosti)





Obrázek 9: Grafické znázornění porovnání všech objednávek a objednávek materiálu ve společnosti AZ-Pokorný za rok 2012 (Interní materiály společnosti)

Další graf pak znázorňuje, že více, jak čtvrtina materiálu byla nakoupena od společnosti Arinox. Celkem u tohoto dodavatele bylo uskutečněno 27 objednávek v celkové hodnotě 25 824 877 Kč bez DPH. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 10: Grafické znázornění ceny objednávek u společnosti Arinox (Interní materiály společnosti)

## 9.1 Představení firmy Arinox

Společnost Arinox je původem italská společnost, která byla založena v roce 1990 a pronikla na italský trh s pruhy z korozivzdorné oceli. Její špičková technologie, flexibilita na trhu a neustálé zlepšování kvality ji vynesly mezinárodní postavení na trhu. V současné době firma vyváží více než 70 % své produkce do zahraničí, zejména tedy do Evropy, ale má i své stálé zákazníky v Americe a na Blízkém a Dálném východě. Dnes je tato firma jedinou společností v Itálii, která se zabývá výrobou přesného pásu. V současné době má více než 200 zaměstnanců a její produkce činí více než 50 000 tun ročně. (Interní materiály společnosti)

## 9.2 Dodavatelské vztahy mezi firmou AZ-Pokorný s.r.o. a firmou Arinox S.p.A

Firma AZ-Pokorný s.r.o. existuje na trhu už dvacátým rokem a za tuhle dobu si vytvořila s některými dodavateli spíše partnerské než obchodní vztahy. Jednou z těchto firem je i italská společnost Arinox, se kterou firma dlouhodobě spolupracuje a která je zároveň i jejím největším dodavatelem. Jelikož spolu AZ-Pokorný a Arinox dlouhodobě spolupracují, přináší to oběma stranám řadu výhod. Arinox poskytuje firmě AZ-Pokorný nejen množstevní slevy, ale i servisní a informační služby. Výsledkem dlouholeté spolupráce a hlavní výhodou pro firmu AZ-Pokorný je ale především čtvrtletní garance ceny, kterou Arinox poskytuje. Jelikož firma AZ-Pokorný opět čtvrtletně garantuje cenu svým zákazníkům. Cena pásu, který Arinox dodává, se skládá z ceny základní a odvíjí se také od ceny legujících prvků na trhu, především niklu, což je hlavní součást pásků. Cena legujících prvků na trhu je značně proměnlivá v závislosti na ekonomikách států a přírodních podmínkách. V roce 2009 byl nikl relativně levnou surovinou, tudíž se podílel na ceně materiálu jen z jedné třetiny, v roce 2012 se podílel na ceně již z jedné poloviny. Spolupráce těchto dvou firem nepřináší výhody jen společnosti AZ-Pokorný, ale i dodavatelské firmě Arinox. Společnost AZ-Pokorný v současné době nemá na českém trhu žádnou konkurenci, tudíž se počty jejich zákazníků v tuzemsku neustále zvyšují, a jelikož se také firma AZ-Pokorný stále rozvíjí a snaží se expandovat i na další světové trhy, má tedy stále více zákazníků a tím pádem i stále více objednávek směrem ke společnosti Arinox.

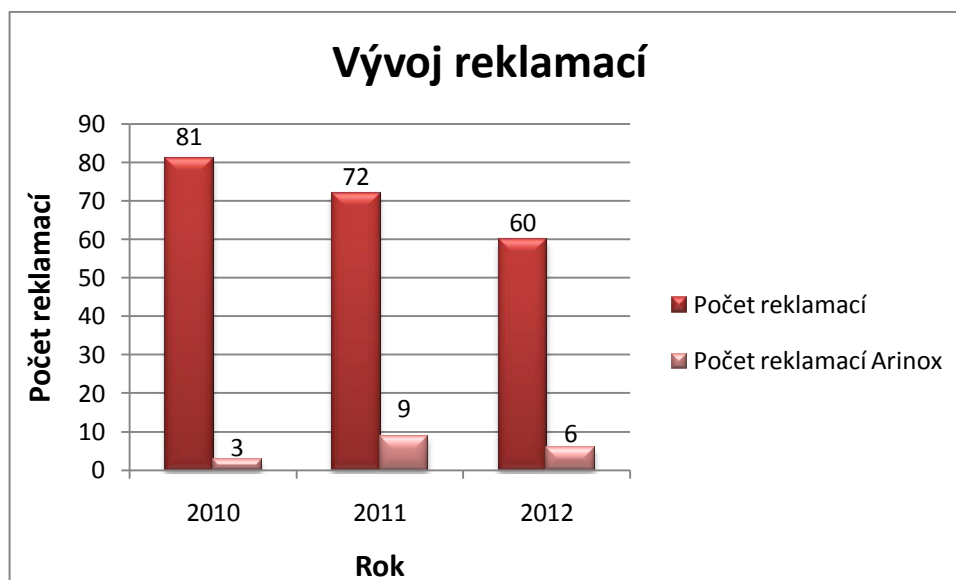
To, že obě firmy udržují výborné vztahy, dokazuje i fakt, že u otevírání nové výrobní haly v Itálii bylo vedení firmy AZ-Pokorný s.r.o. přítomno. (Interní materiály společnosti)

### 9.3 Komunikace a reklamace s dodavateli

Co se týče komunikace mezi firmou AZ-Pokorný a potencionálními dodavateli, firma s nimi komunikuje především prostřednictvím telefonu nebo elektronické pošty. Než uzavře dohodu s novým dodavatelem, požaduje po něm vzorky materiálu, doklady o měření, atestace, certifikáty a veškerou další možnou dokumentaci, která je pak ve firmě uložena pro případ pozdějších problémů. Komunikace s ostatními dodavateli probíhá přes elektronickou poštu nebo prostřednictvím telefonu. Pouze u významných dodavatelů dochází k osobnímu jednání. Pokud vznikne v oblasti výroby nějaký problém, který je způsoben špatnou kvalitou materiálu. Dojde k reklamaci materiálu. Pracovník kvality vyčíslí přesné náklady na odpad, který byl špatnou kvalitou dodávky způsoben a dojde k reklamaci, ve které jsou dodavateli tyto náklady naúčtovány. V případě, že se na problém narazí u vstupní kontroly nebo před zpracováním materiálu, jsou účtovány pouze mzdové náklady na osobu, která reklamaci vyřizuje. (Interní materiály společnosti)

#### 9.3.1 Reklamace směrem k Arinoxu

Komunikace mezi společnostmi AZ-Pokorný a společností Arinox probíhá především elektronickou formou, pomocí emailů. Pouze neshody u reklamaci se vyřizují telefonicky. Obě společnosti udržují vztahy na velmi dobré úrovni, ale i zde dojde občas k reklamacím doručeného materiálu. Tyto neshody se pak mezi oběma firmami řeší prostřednictvím faxu popřípadě telefonicky. V minulosti nastala ale i situace, kdy došlo k neshodám mezi oběma firmami skrz reklamaci pásku, kterou přijelo vedení kvality Arinoxu vyřešit osobně do firmy AZ-Pokorný. I když je mezi oběma firmami dlouhodobá spolupráce a mají mezi sebou výborné vztahy, dochází i zde k problémům. Hlavním problémem je, že vyřízení reklamace u společnosti Arinox je velmi zdlouhavé a často není vyřizováno v termínu, dlouho se také čeká na dobropis a na náhradu škody. Následující graf znázorňuje celkový počet reklamaci společnosti AZ-Pokorný u svých dodavatelů. Jsou zde vidět i počet reklamaci u společnosti Arinox. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 11: Počty reklamací ve firmě AZ-Pokorný za rok 2012

(Interní materiály společnosti)

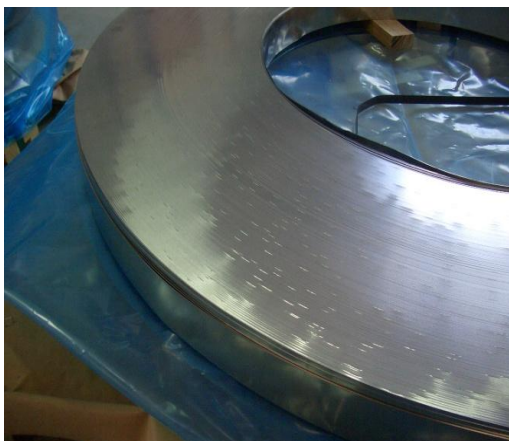
K nejčastějším důvodům reklamace dochází z následujících důvodů:

- pásek je mechanicky poškozen při balení;
- jsou poškozeny hrany pásku;
- pásek má ostré hrany;
- je poškozen povrch;
- dojde k mechanickému porušení pásku od hřebíku;
- pásek je mastný;
- je na něm rýha;
- má špatnou váhu.



Obrázek 12: Poškození pásku při balení

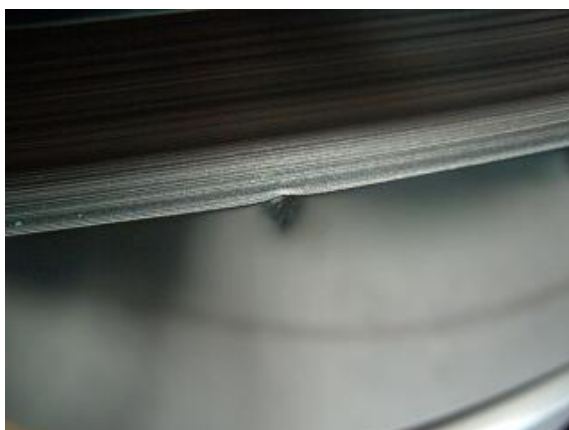
(Interní materiály společnosti)



Obrázek 13: Viditelné vady na povrchu  
(Interní materiály společnosti)



Obrázek 14: Pásek je poškozen hřebíkem  
(Interní materiály společnosti)



Obrázek 15: Mechanické poškození pásku  
(Interní materiály společnosti)

V roce 2012 bylo u společnosti Arinox uskutečněno 27 objednávek a bylo doručeno celkem 264 643 kg materiálu. Z toho bylo uskutečněno 6 reklamací, které jsou popsány níže.

Tabulka 1: První reklamace (Vlastní zpracování údajů, 2013)

Typ pásku	Reklamace v kg
<b>0,3 * 104 AISI 316L</b>	363,1 kg
<b>0,35 * 145 AISI 444</b>	377 kg
<b>0,15 * 48 AISI 316L</b>	364,5 kg
<b>0,3 * 75 AISI 316L</b>	179 kg

První reklamace byla uskutečněna 7. 2. 2012 a bylo v ní reklamováno celkem 1283,6 kg materiálu. Poškození pásku způsobilo výrobu vadných trubek, které musely být sešrotovány. Arinoxu pak byly tyto náklady na sešrotování naúčtovány a to podle aktuální ceny šrotu, která byla 1,87 EUR/kg u pásku AISI 316L a 0,48 EUR/kg u pásku AISI 444. Celková cena této reklamace byla tedy vyčíslena na 1876,3 Euro, 1695,34 Euro za pásek AISI 316L a 180,96 Euro za pásek AISI 444.

Tabulka 2: Druhá reklamace (Vlastní zpracování údajů, 2013)

Typ pásku	Reklamace v kg
<b>0,3 * 76,3 AISI 316L</b>	1758 kg
<b>0,3 * 46 AISI 304</b>	414 kg
<b>0,3 * 60 AISI 304</b>	57,6 kg

Druhá reklamace byla ve společnosti AZ-Pokorný uskutečněna 31. 5. 2012 a bylo reklamováno celkem 2229,6 kg materiálu. Opět se na vadu pásků přišlo až při výrobě a vadné trubky, poté musely být sešrotovány, což bylo Arinoxu naúčtováno a to v celkové hodnotě 3260,376 Euro. Na pásku AISI 316L se jednalo o 1758 kg šrotu, při aktuální ceně 1,53 Euro/kg, což činilo 2689,74 Euro, u pásku AISI 304 se pak jednalo o 471,6 kg, při aktuální ceně 1,21 Euro/kg, což vytvořilo cenu 570,636 Euro.

Tabulka 3. Třetí reklamace (Vlastní zpracování údajů, 2013)

Typ pásku	Reklamace v kg
0,3 * 85,2 AISI 304	76 kg
0,35 * 145 AISI 444	230,9 kg
0,3 * 60 AISI 304	17,2 kg

Třetí reklamace byla zaslána 31. 8. 2012 a opět se vyskytly stejné problémy, jako u předchozích dvou reklamací. V tomto případě se jednalo o reklamaci pásku AISI 304, což činilo 93,2 kg trubek a AISI 444, což činilo 230,9 kg trubek. Opět bylo naúčtováno Arinoxu sešrotování špatně vyrobených trubek při aktuální ceně 1,21 Euro/kg u pásku AISI 304 a 0,31 Euro/kg u pásku AISI 444. Celková cena reklamace tak činila 184,351 Euro, z čehož 112,772 Euro bylo za pásek AISI 304 a 71,579 Euro za pásek AISI 444.

Čtvrtá reklamace byla uskutečněna 14. 9. 2012 a v tomto případě nebyla vada na pásku zachycena ani u vstupní kontroly ani ve výrobě. Z pásku byly vyrobeny trubky, které byly zaslány zákazníkovi, který je reklamovat společnosti AZ-Pokorný z důvodů toho, že trubky byly děravé. Po podrobném prozkoumání trubek, bylo zjištěno, že chyba nevznikla na straně společnosti, ale již u dodavatele. V tomto případě byla tedy společnosti Arinox naúčtována částka, jakou zákazník žádal po AZ-Pokorný, ve výši 700 Euro.

Pátá reklamace byla provedena dne 25. 10. 2012, z důvodů dodání špatného pásku AISI 444. Tento pásek byl mechanicky poškozen, k tomuto zjištění došlo až při jeho žihání ve výrobě. Společnosti, tím tak vznik odpad, který si naúčtovala ve výši 6784 Euro.

Tabulka 4: Šestá reklamace (Vlastní zpracování údajů, 2013)

Typ pásku	Reklamace v kg
0,15 * 48 AISI 316L	526,8 kg
0,3 * 60 AISI 316L	17 kg

Poslední reklamace je ze dne 4. 12. 2012, kdy se jednalo o reklamaci celkem 543,8 kg materiálu. Tento pásek opět způsobil nekvalitní výrobu trubek a byl sešrotován. Jednalo se o pásek AISI 316L a při aktuální ceně 1,48 Euro/kg byla celková hodnota reklamace

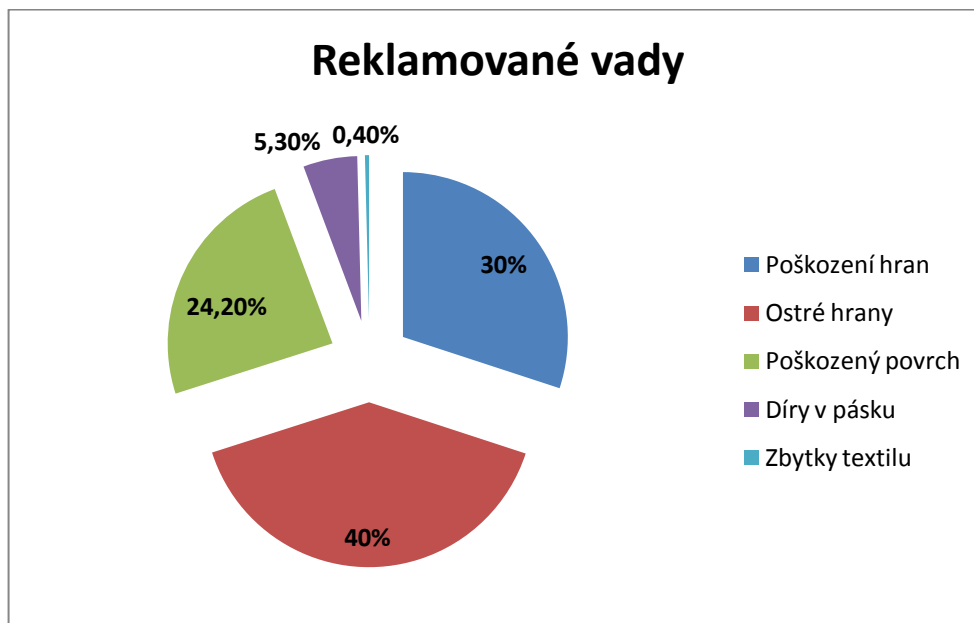
vyčíslena na 804,824 Euro. Pro lepší znázornění reklamovaných vad byly údaje zpracovány do následující tabulky.

Tabulka 5: Reklamace u Arinoxu v roce 2012 (Vlastní zpracování údajů, 2013)

Typ pásku	Váha dodávky	Poškození hran	Ostré hrany	Poškozený povrch	Díry v pásku	Zbytky textilu	Celkem	Procentní vyjádření
Pásek 0,3 * 75,5 AISI 316L	10 278 kg			179 kg			<b>179 kg</b>	1,7 %
pásek 0,3*46,0 AISI 304	10 901 kg	291 kg		123 kg			<b>414 kg</b>	3,8 %
pásek 0,15 * 48,0 AISI 316L	8 583 kg	891,3 kg					<b>891,3 kg</b>	10,4 %
pásek 0,3 * 100,4 AISI 316L	8 563 kg			363,1 kg			<b>363,1 kg</b>	4,2 %
pásek 0,3*60,0 AISI 304	59 972 kg	57,6 kg		17 kg		17,2 kg	<b>91,8 kg</b>	0,15 %
Pásek 0,3*85,2 AISI 304	9 077 kg	76 kg					<b>76 kg</b>	0,84 %
Pásek 0,3 *76,3 AISI 316L	35 187 kg		1 758 kg				<b>1758 kg</b>	5%
Pásek 0,35 * 145,0 AISI 444	27 369 kg			377 kg	230,9 kg		<b>607,9 kg</b>	2,22 %
<b>CELKEM v kg</b>	<b>142 506</b>	<b>1315,9</b>	<b>1758</b>	<b>1059,1</b>	<b>230,9</b>	<b>17,2</b>	<b>4381,1 kg</b>	<b>3,33 %</b>



Z výše uvedené tabulky vyplývá, že za rok 2012 bylo reklamováno celkem 4381,1 kg materiálu, což činilo 3,33 % z celkového objemu. Náklady na reklamace byly vyčísleny ve výši 13 609,851 Euro.



Obrázek 16: Graf znázorňující procentuální hodnotu jednotlivých vad  
(Vlastní zpracování údajů, 2013)

Jak znázorňuje výše uvedená tabulka a následně i graf, nejčastější důvody reklamace směrem k dodavatelské společnosti Arinox v roce 2012 byly z následujících důvodů. Prvním z nich byly ostré hrany pásku, druhým pak poškození hran pásku, následovalo poškození povrchu, díry v pásku a zbytky textilu (Vlastní zpracování údajů, 2013)

### 9.3.2 Zákaznický audit

Z důvodů zvyšujícího počtu reklamací v roce 2012, oproti roku 2011, se vedení společnosti AZ-Pokorný v říjnu roku 2012 rozhodlo provést ve společnosti ARINOX zákaznický audit. Audit se zabýval následujícími otázkami.

Z oblasti obecných požadavků se zjišťovalo:

- Má dodavatel instalovaný systém jakosti?
- Je dodavatel registrovaný a kde? Doba certifikace?
- Má dodavatel PJ a směrnice?
- Jsou zodpovědnosti a pravomoci vyhrazeny? Jsou zastupitelnosti definovány a známy?
- Jsou definovány cíle a kontrolovány?

Z oblasti kontroly dokumentů a dat se pak audit týkal následujících otázek:

- Jaké postupy, pracovní a nastavovací instrukce jsou ve firmě?
- Jaké jsou prováděny změny dokumentace?

Z oblasti nákupu:

- Máte hodnocení dodavatelů?
- Jak často reklamujete dodavateli vstupní materiál?

Z oblasti inspekce:

- Jak je vstupní kontrola prováděna?
- Jaké parametry jsou kontrolovány na vstupním materiálu?
- Jak je vstupní kontrola dokumentována?

V procesu testování se jednalo o:

- Jak je kvalita výrobků kontrolována během výroby?
- Kdo vykonává tyto testy – kvalifikace?
- Jak jsou testy dokumentovány?

Z oblasti výstupní kontroly a testování:

- Jak je kvalita výrobků kontrolována před odesláním?
- Kdo vykonává tyto testy – kvalifikace?
- Jak jsou testy dokumentovány?

Z oblasti procesního managementu:

- Jaké jsou nástroje a stroje identifikovány?
- Jak jsou přípravky skladovány?
- Jsou nastavovací, pracovní a kontrolní instrukce u mašiny?
- Jaké kvalifikace mají zaměstnanci?

Z oblasti údržby:

- Je zde pravidelná údržba zařízení?
- Kdo provádí údržbu?
- Jak je provedení údržby dokumentováno?

Z oblasti metrologie:

- Jak jsou měřidla monitorovány?
- Jak je měřidlo identifikováno?
- Jak je měřidlo skladováno?
- Jsou měřidla pravidelně kalibrovány?
- Kdo provádí kalibraci?
- Jak jsou kalibrace dokumentovány?

Z oblasti identifikace:

- Jak je výrobek identifikován?
- Jak je materiál identifikován?
- Jak jsou konečné výrobky značeny?

Z oblasti nevyhovujícího materiálu:

- Jaký je postup pokud jsou odhaleny vadné části? Během kontroly, během výroby.
- Jsou chyby evidovány?

Jak jsou udržovány reklamace? (Interní materiály společnosti)

### 9.3.2.1 Výsledky zákaznického auditu

Audit u společnosti Arinox dopadl velmi dobře. Zjistilo se, že mezi nejsilnější prvky společnosti patří údržba záznamů a testování v laboratořích, které jsou nejmoderněji vybaveny. Dále také, že systém managementu kvality je dodržován a že společnost Arinox se nedopouští žádných zásadních přestupků ani v jedné oblasti řízení společnosti. I když výsledky auditu dopadly velmi dobře a vztahy mezi Arinoxem a AZ-Pokorný jsou na velmi dobré úrovni, tak se společnost AZ-Pokorný poohlíží i po jiných nových dodavatelích pásku. V současné době jsou takovýto dodavatelé na světě pouze čtyři. Společnost AZ-Pokorný s jedním z nich v letošním roce navázala kontakt a postupně jej začíná testovat. V lednu byla uskutečněna první objednávka malého množství pásku a nyní se zkoumá, jestli bude vyhovovat a jaká by byla celková spolupráce mezi novým dodavatelem a firmou AZ-Pokorný. (Interní materiály společnosti)

## 9.4 Kontrola dodávek od všech dodavatelů

Kvalita dodávek je ve firmě důkladně prověřována. Po dodání materiálu je provedena nejen vstupní kontrola, kterou provádí pověřený pracovník, většinou se jedná o technika kontroly kvality, ale firma vyžaduje po dodání materiálu i doložení všech příslušných dokumentů. Jedná-li se o dodávku od nového dodavatele, požaduje firma zaslání vzorků, materiálových listů a měřících protokolů, které technik kontroly kvality zkontroluje a zaznamená do vstupního protokolu. U dodávek z Číny se tyto protokoly požadují při každé dodávce. Vstupní kontrola je prováděna výběrem měřených hodnot, které provede pracovník na základě požadavků vedoucích pracovníků. Při výběru měřených hodnot platí především, aby byly prověřeny zejména:

- Rozměry funkčně nejdůležitější
- Rozměry s tolerančním polem menším než 0,2 mm
- Rozměry, u kterých byly v minulosti zjištěny neshody (u stejného dodavatele)

Provedení vstupní kontroly zaznamená pracovník do formuláře: Protokol o vstupní kontrole a pošle zboží na sklad, kde skladník zkontroluje množství a typ zboží, označí jej štítkem a správnost dodávky potvrdí účetnímu, který dodávku účetně vyřídí.

Kontrola materiálu může být namátková nebo 100%. O nutnosti 100% kontroly rozhoduje vedoucí montáže, vedoucí prvovýroby nebo pracovník technické přípravy výroby. Vzorky k námtkové kontrole se vybírají náhodně z celé dodávky materiálu. Množství kusů ke kontrole z jedné dodávky je předem určeno (viz následující tabulka). V podniku se rozlišují tři stupně námtkových kontrol:

- Zmírněná
- Normální
- Zpřísněná

Stupeň přísnosti námtkové kontroly určuje technik kontroly kvality. Při tomto rozhodování musí zohlednit výsledky hodnocení dodavatelů a reklamace. Dodávka od nehodnoceného dodavatele musí být hodnocena minimálně na zpřísněné úrovni. Zjistí-li se, že dodávka materiálu je neshodná, dojde k ověření této skutečnosti vedoucím prvovýroby, nebo manažerem kvality. Ten neshodu posoudí a stanoví způsob jejího vypořádání. Neshodný materiál je zatím přemístěn do červených zásobníků. Manažer kvality poté rozhodne, zda jde o drobnou zmetkovitost nebo reklamaci. V případě reklamace je neshodný materiál přemístěn do izolátoru. U běžné zmetkovitosti je materiál

sešrotován. Je-li zjištěn neshodný materiál, provede se záznam do protokolu a neshodný materiál se přemístí opět do izolátoru. Tam setrvá tak dlouho, dokud nedojde k vypořádání situace mezi dodavatelem a manažerem kvality. (Interní materiály společnosti)

Tabulka 6: Počty kusů pro vstupní kontrolu (Interní materiály společnosti)

POČET KUSŮ V DODÁVCE	VÝBĚR KE KONTROLE V KS		
	ZMÍRNĚNÁ	NORMÁLNÍ	ZPŘÍSNĚNÁ
1-100	3	5	8
101-500	5	7	12
501-1000	7	10	18
1001-2000	9	15	25
2001-5000	12	20	35
Každých dalších 5000	plus 10	plus 15	plus 25

#### 9.4.1 Vstupní kontrola

Vstupní kontrola ve společnosti chrání výrobu před nedostatky, které vznikají nekvalitními dodávkami, a je ve firmě prováděna technikem kontroly kvality. Ten dodané zboží nejen přeměří, ale vyžaduje i veškerou dokumentaci. Firma AZ-Pokorný s.r.o. má předem dané postupy, jak má vstupní kontrola probíhat, co vše se přeměřuje a jaké jsou dovolené odchylky. U dodávek požaduje firma měřicí protokoly, atesty, certifikáty a protokoly o materiálovém složení provedeném na spektrometru. Firma tento protokol přijme, ale provede si test na spektrometru ještě sama. Všeobecný postup vstupní kontroly je následující:

1. Nejprve je dodávka přijata na sklad, kde je uložena do předem určeného prostoru, než dojde k její kontrole a následně i uskladnění.
2. Poté technik kontroly zkontroluje veškerou dokumentaci.
3. Nyní se najde příslušný výkres k dodávce, ten může být buď v tištěné podobě, nebo je zaznamenán v elektronické podobě ve firemním systému Hellios.
4. Než začne samotná kontrola, jsou kalibrovány všechny potřebné nástroje, některé nástroje musí být kalibrovány vždy před jejich použitím, většinou se ale kalibrují všechny přístroje jednou týdně.

5. Poté dojde k samotné kontrole materiálu.
6. Určí se, o jakou kontrolu se jedná a náhodně se vybere určený počet výrobků podle předpisů. U těchto výrobků se následně přeměří předem dané údaje, podle technického výkresu. V některých případech, ale pracovník vybere raději méně výrobků a přeměří u nich všechny rozměry.
7. Pokud je dodávka v pořádku, je předána na sklad.
8. Skladník provede kontrolu přijímaného zboží a přijme dodací list a zjištění ze vstupní kontroly a z kontroly přijímaného množství. Pokud je to v pořádku, zaeviduje zboží a zařadí jej na předem určené místo. (Interní materiály společnosti)

#### 9.4.2 Vstupní kontrola dodaného zboží od společnosti ARINOX

U každého dodavatele má společnost jasně daný předpis, jak má vstupní kontrola probíhat a co vše musí být kontrolováno. U společnosti Arinox se kontroluje:

1. šířka pásku [mm];

Tabulka 7: Předpis pro šířku pásku (Interní materiály společnosti)

	DN8	DN12	DN16	DN18	DN20	DN23	DN25	DN32	DN40
<b>Cats</b>	34,6+ 0,150	46,0+ 0,150	60,0+ 0,150	65,0+ 0,150	76,3+ 0,150	85,2+ 0,150	100,4+0,150	122,3+0,150	145+ 0,150
<b>WS</b>		48,0+ 0,150	63,0+ 0,150		77,0+ 0,150				
<b>WSW</b>								122,3+ 0,150	145+ 0,150

2. tloušťka pásku [mm];

Tabulka 8: Předpis pro kontrolu tloušťky pásku (Interní materiály společnosti)

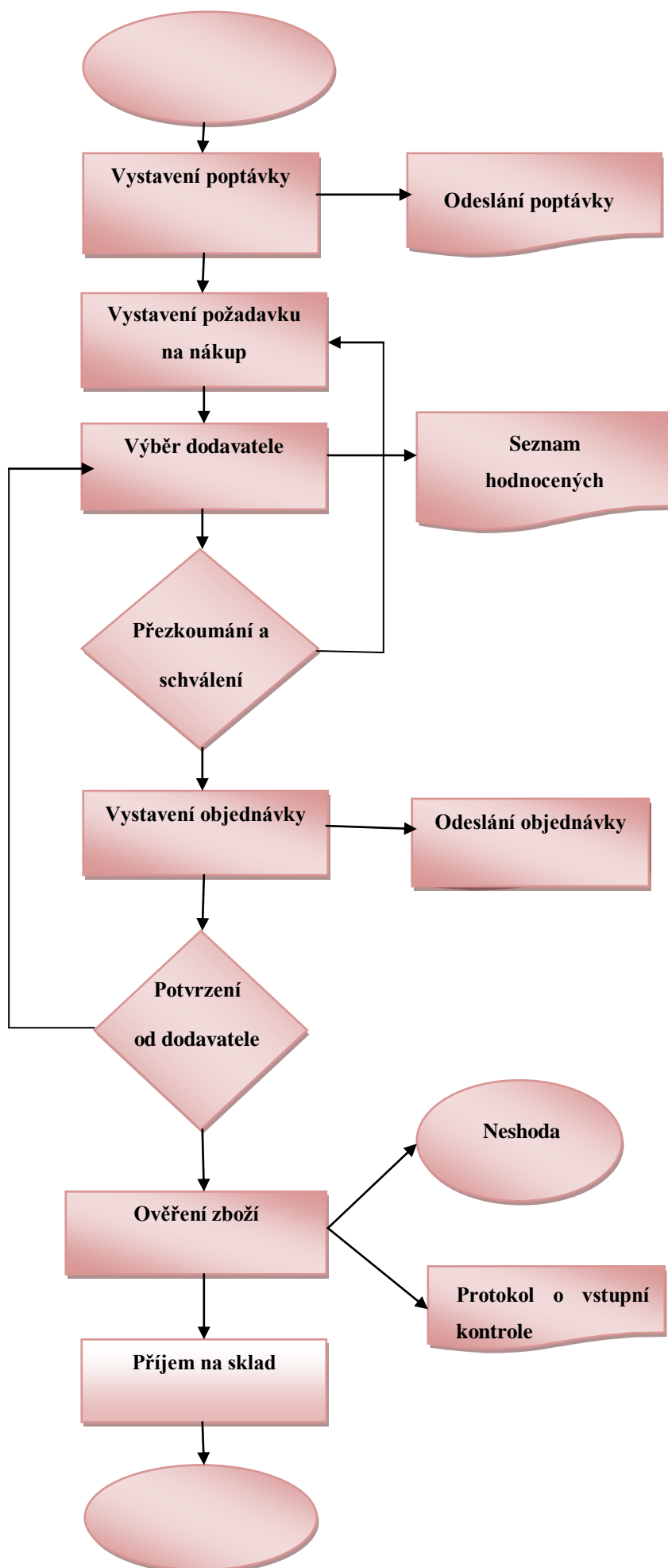
	DN8	DN12	DN16	DN18	DN20	DN23	DN25	DN32	DN40
<b>Cats</b>	0,26± 0,015	0,3± 0,015	0,3± 0,015	0,3± 0,015	0,3± 0,015	0,3± 0,015	0,3± 0,015	0,35± 0,015	0,35± 0,015
<b>WS</b>		0,15±0,015	0,18± 0,015		0,18± 0,015				

	DN8	DN12	DN16	DN18	DN20	DN23	DN25	DN32	DN40
WSW								0,3± 0,015	0,4± 0,015

3. chemické složení pásku na Spektrometru Q2 Ion V-1092 (jeden vzorek k tabě);
4. vizuální stránka - provádí se kontrola povrchu svitku. Nesmí být mechanicky poškozen a nesmí být na povrchu viditelné škrábance a rýhy nebo jiné poškození.  
(Interní materiály společnosti)

## 9.5 Realizace nákupu

Výběr dodavatele pro skladový materiál ve společnosti se provádí na oddělení nákupu a vystavuje jej pracovník, který vystavil požadavek na nákup. Ten bere v úvahu množství materiálu na skladě, objednaný materiál, rezervovaný materiál, dodací lhůtu, pojistnou zásobu a periodu objednání. Je-li na základě těchto požadavků celkový stav na skladě nižší je uskutečněna objednávka. V případě, že není stanoveno u skladových položek minimum, objedná pracovník takové množství, které slouží k pokrytí materiálových potřeb příchozích objednávek s ohledem na minimalizaci nákladů souvisejících s pořízením materiálu. Je-li sjednána rámcová dohoda nebo kontrakt, upřesní pracovník nákupu dodací termíny a množství podle potřeby přímo s dodavatelem. Objednané množství lze v některých případech i zaokrouhlit, přitom se berou v úvahu podmínky dodavatele a způsob balení, tak aby bylo dosaženo minimálních nákladů na pořízení materiálu. Požadavky na nákup neskladových materiálů zadávají pak pracovníci dle matice kompetentnosti. Ti také vybírají dodavatele a přezkoumávají požadavek. Jelikož se firma snaží o maximální uspokojení požadavků zákazníků, probíhá výběr dodavatelů především ze seznamu hodnocených dodavatelů. Proces nákupu materiálu ve společnosti popisuje následující vývojový diagram. (Interní materiály společnosti)



Obrázek 17: Proces nákupu – vývojový diagram

(Vlastní zpracování na základě interních materiálů)



## 9.6 Současný systém hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů ve firmě je prováděno jednou za rok, bývá to zpravidla v době přezkoumání systému managementu kvality ve firmě vedením společnosti. Pravidelné hodnocení dodavatelů zpracovává manažer kvality na základě informací od zúčastněných pracovníků firmy AZ-Pokorný s.r.o.

### 9.6.1 Způsob hodnocení

Způsob hodnocení dodavatelů spočívá v rozdělení dodavatelů do tří, již zmiňovaných, kategorií, dodavatelé služeb, dodavatelé materiálu a zboží a dodavatelé zařízení. Každé kategorii je přidělen seznam otázek a každá odpověď je hodnocena 0 až 3 body:

0 – nevyhovuje

1 – výhrady

2 – drobné nedostatky

3 - vyhovuje

Každá kategorie má svůj seznam otázek, ve kterých rozdává dodavatelům určité body. Body se pak zprůměrují a podle výsledků hodnocení jsou pak dodavatelé rozděleni do jednotlivých tříd hodnocení. Každé třídě je přiřazen určitý rozsah:

A – vyhovuje (2,25 – 3)

B – drobné nedostatky (1,5 – 2,25)

C – výhrady (0,75 – 1,5)

D – nevyhovuje (0-0,75)

V kategorii dodavatelů zboží a materiálu se hodnotí podle následujících otázek:

- vstupní kontrola – technická kvalita dodávky;
- vstupní kontrola – množství;
- průvodní technická dokumentace – technické protokoly...;
- dodávky jsou dodány v souladu s požadovanými termíny;
- flexibilita a vstřícnost k řešení reklamací;
- slevy;
- ceny;
- balení – nepoškozenost obalu a zboží.

V kategorii služby byly uspořádány otázky pro hodnocení následovně:

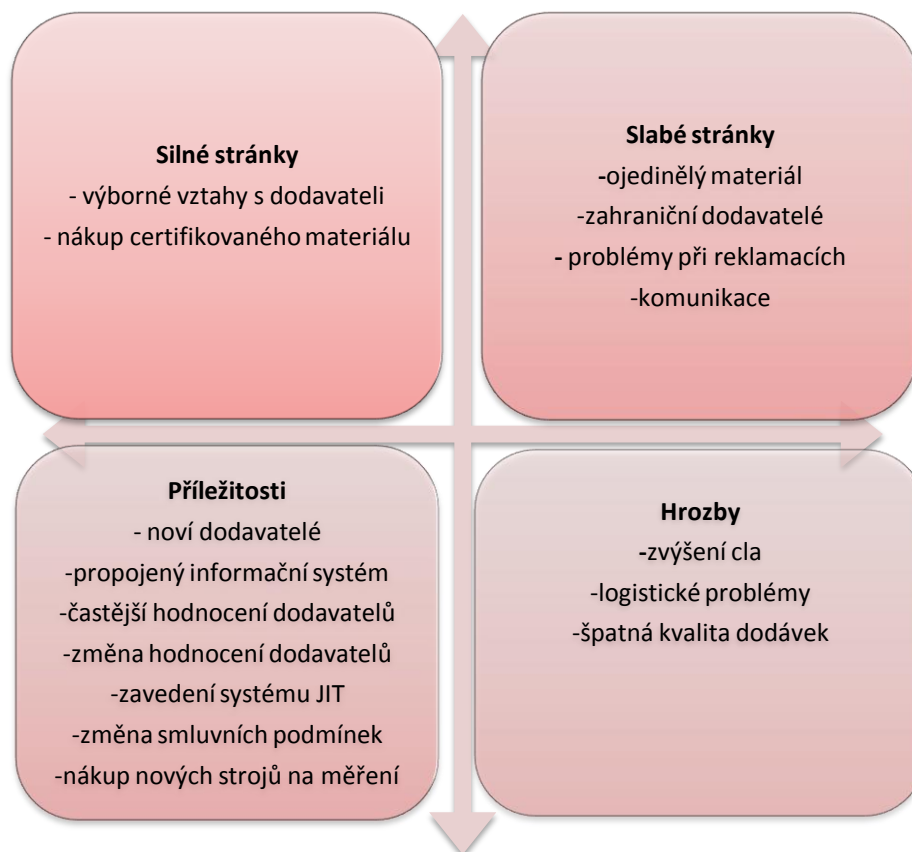
- technická úroveň služby ve vztahu ke specifikovaným požadavkům;
- nástup na práci v termínu;
- dodržení doby trvání;
- flexibilita a vstřícnost k řešení reklamací;
- ceny;
- slevy;
- kvalifikace personálu dodavatelské organizace;
- průvodní technická dokumentace.

V kategorii dodavatelů zařízení jsou otázky následující:

- odpovídá kvalita zařízení specifikovaným požadavkům;
- zařízení je dodáno v souladu s požadovanými termíny;
- poskytnutí dostačujících informací;
- schopnost řešit technické problémy;
- flexibilita a vstřícnost při řešení reklamací;
- průvodní technická dokumentace;
- četnost servisních a údržbářských zásahů;
- ceny;
- slevy;
- kvalifikace personálu dodavatelské organizace.

Manažer kvality může také naplánovat u dodavatele audit. Za provádění takového auditu sám manažer kvality odpovídá. Za přípravu a realizaci prověrky pak odpovídá vedoucí auditor. (Interní materiály společnosti)

## 10 SWOT ANALÝZA NA DODAVATELSKO – ODBĚRATELSKÉ VZTAHY



Obrázek 18: SWOT analýza (Vlastní zpracování údajů, 2013)

### SILNÉ STRÁNKY:

- 1. Výborné vztahy s dodavateli** – Společnost udržuje s některými ze svých dodavatelů perfektní vztahy. Dokazují to dlouhodobé kontrakty mezi společností a jejími dodavateli, slevy, které dodavatelé poskytují a také perfektní tok informací mezi oběma stranami. Z výše provedené analýzy je zřejmé, že si společnost AZ-Pokorný uvědomuje, že v současné době je správné řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů velmi důležité a snaží se toto řízení aplikovat alespoň u svých největších dodavatelů.
- 2. Nákup certifikovaného materiálu** – Společnosti dodávají materiál jen ozkoušením dodavatelé, u kterých si je společnost jistá kvalitou jejich výrobků, důkazem toho je, že dodavatelé společnosti mají integrovaný systém kvality a jsou certifikováni.

**SLABÉ STRÁNKY:**

- 1. Ojedinělý materiál** – AZ-Pokorný má široké portfolio svých výrobků, pro některé z nich je zapotřebí ojedinělé výroby, tudíž potřebuje i speciální materiál, který dodává jen minimum firem, takže v některých případech nemá na výběr, co se týče dodavatelů.
- 2. Zahraniční dodavatelé** – Společnost má většinu dodavatelů zahraničních, většinou z důvodů, toho, že potřebný materiál není možné v Česku sehnat, nebo je příliš drahý. To je pro firmu ovšem slabou stránku, protože si dodavatelé účtují i náklady spojené se cly a odráží se to i na ceně za dopravu.
- 3. Problémy při reklamacích** – Jelikož má společnost většinu dodavatelů ze zahraničí je obtížné vyřizovat reklamace. V některých případech, konkrétně u společnosti Arinox, je nutné, aby se vedení dodavatelské společnosti přijelo podívat na nekvalitní výrobek, což ztěžuje podmínky pro vyřízení reklamace a náhradu škody. (Vlastní zpracování, 2013)

**PŘÍLEŽITOSTI:**

- 1. Noví dodavatelé** – Příležitostí pro firmu je poohlédnutí se po nových dodavatelích některých druhů materiálu, kteří by nabízeli výhodnější podmínky.
- 2. Propojený informační systém** – Novou příležitostí je také propojený informační systém s dodavateli. Firma má zatím jen zavedený tento systém pro své zákazníky a značnou výhodou by bylo i jeho zavedení se svými dodavateli. S některými je to samozřejmě nemožné, protože objednávky probíhají jen párkrát ročně, nebo protože má společnost jen pár dodavatelů, kteří dodávají, pokud se jedná o zakázkovou výrobu, ale u místních a stálých dodavatelů by to bylo výhodou.
- 3. Změna hodnocení dodavatelů** – Společnost má již zavedený systém hodnocení, na jehož základě hodnotí své dodavatele, ale mohlo by dojít k jeho doplnění o další kritéria.
- 4. Zavedení systému JIT** – U některých dodavatelů by se vyplatilo zavést systém JIT, snížilo by to náklady na zásobování, odstranilo plýtvání a také by došlo k vytvoření užších partnerských vztahů s dodavateli.
- 5. Změna smluvních podmínek** – Společnost má s některými ze svých dodavatelů ujednané dlouhodobé smluvní podmínky, což je značnou výhodou, zvláště pokud se jedná o produkty, které jsou složeny z prvků, jejichž cena je na trhu proměnlivá.

S některými ze svých dalších dodavatelů by tak také mohli uzavírat dlouhodobé smluvní podmínky, které by byli pro obě strany výhodné (pro společnost AZ-Pokorný by byla výhodou například garance ceny, nebo množstevní slevy, pro dodavatele pak dlouhodobý odběr materiálu).

- 6. Nákup nových strojů na měření** – AZ-Pokorný by mohlo investovat do nových strojních zařízení, například do nového metalografického mikroskopu nebo spektrometru, což by pak vedlo ke zlepšení vstupních kontrol, konkrétně by se jednalo o ověřování složení některých dodávaných materiálů. V současné době například u dodavatele STONE, z Číny, je dodávám spolu s dodávkou i materiálový list, v případě, že by společnost vlastnila metalografický mikroskop, mohla by si tak údaje z listu sama ověřit a předešlo by se pozdějším problémům ve výrobě i reklamacím.

## **HROZBY**

- 1. Logistické problémy** – Hrozbou jsou logistické problémy a to z toho důvodu, že některé dodávky jdou ze zahraničí a pokud dojde k pozastavení dodávky na některém místě, může tak dojít k opoždění dodání a to způsobí firmě značné problémy. V případě zavedení JIT by to mohlo mít katastrofální důsledky.
- 2. Špatná kvalita dodávek** – Pokud dodavatel dodává výrobky ve špatné kvalitě, způsobuje to společnosti problémy, pokud se na to přijde již při vstupní kontrole, dojde k reklamaci. Pokud se na to přijde až při procesu výroby, způsobí to firmě dodatečné náklady a problémy (opoždění dodání produktů zákazníkovi).
- 3. Zvýšení cla** – Jelikož firma dováží ze zahraničí, pokud by došlo ke zvýšení cla, zvedla by se i cena nakupovaného materiálu a vznikly tak dodatečné náklady. (Vlastní zpracování, 2013)

## 11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

### 11.1 Návrh na zlepšení systému hodnocení

Současný systém hodnocení dodavatelů ve společnosti AZ-Pokorný je postaven na bodovém ohodnocení v předem daných otázkách. Společnosti bych doporučila tyto otázky ještě rozšířit o následující kritéria:

- splatnost faktury;
- doba vyřízení objednávky;
- blízkost dodavatele;
- finanční síla dodavatele;
- dokumentace v oblasti kvality;
- hodnocení dopravy (doprava na náklady dodavatele, doprava na náklady podniku, doprava skrze externího dopravce);
- finanční hodnocení (základní poplatky dodavatele, rozlišení fixních a variabilních poplatků);
- spolehlivost dodávek (rozdíl mezi objednaným a skutečně dodaným množstvím, dodržování termínů rozlišené na dny, nedostatky v dokumentaci);
- ppm poměr reklamovaných dílů versus celkový počet dodaných dílů.

Dále bych společnosti doporučila, aby jednotlivé otázky byly rozděleny podle příbuznosti do oblastí a těm poté byla přidělena procentuální váha, podle důležitosti. Každá oblast by dále byla rozdělena na dílčí kritéria a těm by byla taktéž přidělena váha. Toto hodnocení dodavatelů bych doporučila aplikovat pouze na dodavatele materiálu. Na dodavatele služeb a zařízení firmě postačí dosavadní systém hodnocení. Tento nový systém hodnocení bude na zpracování značně složitější, než systém předchozí, ale přinese společnosti spoustu výhod. Na základě tohoto váhového hodnocení totiž nedojde ke zkreslování údajů, jako doposud. Po zavedení nového systému hodnocení, kde bude každé oblasti přiřazena váha, a kde kvalita má větší váhu než cena, tak dojde k přesnějšímu hodnocení dodavatelů. Návrh nového hodnocení je uveden v následující části.

### 11.1.1 Návrh nového systému hodnocení

Každý dodavatel z oblasti dodávání materiálu bude hodnocen ve třech oblastech, které jsou uvedeny v následující tabulce (tabulka číslo 5). Každá oblast i každé dílčí kritérium má přiřazenou určitou váhu. Hodnocení bude probíhat tak, že každé kritérium bude bodově ohodnoceno 1 – 4 body, podle toho, zda vyhovuje zcela, částečně, s výhradami, nebo nevyhovuje vůbec (tabulka číslo 6). Tento počet bodů bude pak přepočítán pomocí procent, podle váhy jeho důležitosti. Postupně se tento postup aplikuje na všechny oblasti a výsledek se pak sečte. Podle výsledku pak bude dodavatel zařazen do kategorie A, B, C nebo D.

Tabulka 9: Oblasti hodnocení dodavatele (Vlastní zpracování, 2013)

Oblast	Váha oblasti	Dílčí kritérium	Váha dílčího kritéria
FINANČNÍ STRÁNKA	30 %	Slevy	15 %
		Ceny	35 %
		Splatnost faktury	35 %
		Složení ceny	5 %
		Finanční síla dodavatele	10 %
KVALITA A VSTUPNÍ KONTROLA	40 %	Vstupní kontrola - technická kvalita dodávky	15 %
		Vstupní kontrola - množství	10 %
		Průvodní technická dokumentace	10 %
		ppm	15 %
		Spolehlivost dodávek	15 %
		Dokumentace v oblasti kvality	25 %
		Balení - nepoškozenost obalu a zboží	10 %
DODACÍ PODMÍNKY	30 %	Doba vyřízení objednávky	25 %
		Dodávka je dodána v souladu s požadovanými termíny	35 %
		Doprava	30 %
		Flexibilita a vstřícnost řešení reklamací	10 %

Tabulka 10: Bodové ohodnocení dodavatelů (Vlastní zpracování, 2013)

Ukazatel	Plně vyhovuje	Drobné výhrady	Částečně vyhovuje	Nevyhovuje
Počet bodů	4	3	2	1

**Kategorie A** – Do této kategorie budou zařazeni dodavatelé, kteří zcela vyhovují společnosti. Tito dodavatelé budou úspěšní ve všech oblastech hodnocení nad 90 %.

**Kategorie B** – Dodavatelé, kteří získají 75 – 90 % budou zařazeni do kategorie B, která je charakterizována dodavateli, kteří vyhovují s drobnými nedostatky.

**Kategorie C** – Dodavatelé, v této kategorii stále vyhovují, ale se značnými výhradami. Spadají sem dodavatelé, kteří dosáhnou 65 – 75%.

**Kategorie D** – Do této kategorie jsou zařazeni dodavatelé, kteří získají méně než 65% bodů.

Zavedení nového hodnocení firmě AZ-Pokorný bude společnosti přínosný především tím, že dojde k objektivnějšímu a přehlednějšímu analyzování dodavatelů, které pro firmu bude sice administrativně náročnější, ale může jím přinést objektivnější pohled na jejich dodavatele a celkově to může ovlivnit strukturu dodavatelů a pozdější přínosy společnost ocení zejména v kvalitě dodávaného materiálu. (Vlastní zpracování, 2013)

## 11.2 Návrh na pořízení metalografického mikroskopu

Společnost AZ-Pokorný u spousty svých dodavatelů společně s dodávkou vyžaduje materiálový list, například u čínské společnosti Stone. Jelikož společnost nevlastní metalografický mikroskop, nemůže si tak ověřovat správnost údajů. Doporučovala bych tedy společnosti AZ-Pokorný, aby si taktéž tento mikroskop pořídila. Investice do toho zařízení je v rámci úspor, které pořízení mikroskopu zabezpečí, přijatelná. Vhodným mikroskopem pro společnost je vzpřímený metalografický a inspekční mikroskop 600MET. Cena tohoto mikroskopu je v celkové hodnotě 133 463 Kč. Jelikož ve společnosti AZ-Pokorný není nikdo, kdo by uměl s tímto mikroskopem, bude si muset společnost rozhodnout, zda se jí vyplatí přijmutí nového zaměstnance. Průměrná mzda materiálového inženýra v oboru se pohybuje od 30 – 50 000 měsíčně. Další možností je proškolit zaměstnance na práci s mikroskopem. Jednou z přijatelných možností je taktéž přispívat již stávajícímu zaměstnanci na studium. Po konzultaci s managementem společnosti se AZ-Pokorný rozhodlo do tohoto mikroskopu investovat a bylo zjištěno, že pořízením tohoto mikroskopu by se dalo předejít pozdějším reklamacím od zákazníků a celkové náklady na reklamace by tak mohly klesnout až o 10 % - 15 %. (Vlastní zpracování, 2013)



### 11.3 Návrh na vyřizování reklamací

Se společností Arinox funguje řízení dodavatelsko - odběratelských vztahů na principu partnerství a vzájemné důvěry. Za rok 2012 bylo ve společnosti AZ-Pokorný reklamováno 3,33 % materiálu nazpět, i když se jedná o poměrně zanedbatelnou část, a i když je zde uplatňován princip partnerství, nebo spíše právě proto, že je zde tento princip uplatňován, neměly by se zde objevovat vůbec vadné kusy a dodávky a obě společnosti by měly zapracovat na snižování počtu reklamací. Pokud se na špatnou kvalitu dodaného materiálu přijde u vstupní kontroly, účtuje společnost dodavateli pouze mzdové náklady zaměstnance, který připraví reklamaci. Pokud se na problém přijde, až ve výrobě jsou mu naúčtovány náklady na sešrotování materiálu. V rámci vyřizování reklamací bych tedy navrhovala, nejen u Arinoxu, ale i u ostatních dodavatelů, aby si společnost začala účtovat i smluvní penále za nekvalitní dodávky, opožděné dodávky apod. (Vlastní zpracování, 2013)

### 11.4 Návrh na zavedení systému just in time

JIT je moderní strategie řízení, která funguje na dodávkách materiálu právě včas, na správné místo a v požadované kvalitě. Tato strategie se dá aplikovat pouze u dodavatelů, kteří jsou v nejbližším okruhu společnosti a taktéž mají pro zavedení této strategie technické vybavení. Po důkladné analýze systému řízení ve společnosti AZ-Pokorný by tato práce doporučovala tento systém zavést. Jelikož je společnost, co se týče ziskovosti v plusu, tato investice by se jí určitě vyplatila. Aplikace tohoto systému s sebou přináší celou škálu výhod, mezi něž nedomyslitelně patří především úspora kapitálu, který je nyní vázán v zásobách a taktéž budování partnerských vztahů i s dalšími společnostmi. Na základě tohoto by pak nemusely probíhat tak podrobné vstupní kontroly a budovala by se mezi společností AZ-Pokorný a jejími dodavateli vzájemná důvěra. (Vlastní zpracování, 2013)

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat dodavatelské vztahy ve společnosti AZ-Pokorný a na základě této analýzy navrhnout opatření a doporučení společnosti AZ-Pokorný a taktéž jí ukázat, jak je řízení dodavatelských vztahů nesmírně důležité pro správný chod firmy a že daná problematika dodavatelstvo – odběratelských vztahů je neustále aktuální.

Tato práce měla přinést společnosti především celkový přehled o řízení vztahů s dodavateli a upozornit ji na jeho důležitost. Nejprve se práce zaměřila na teoretické poznatky z této problematiky a pak na samotnou analýzu současného stavu řízení dodavatelstvo – odběratelských vztahů ve společnosti AZ-Pokorný. Na základě této analýzy byly následně formulovány návrhy na zlepšení.

Vzhledem k tomu, že společnost má širokou škálu svých dodavatelů, byla práce vždy zaměřena nejprve všeobecně a poté na řízení dodavatelských vztahů s italskou společností Arinox. Práce byla zaměřena právě na tuto společnost, především z důvodů, že společnost Arinox je hlavním dodavatelem firmy a tak analýza vzájemných vztahů měla pomoci si vedení společnosti AZ-Pokorný uvědomit, jaké výhody tato vzájemná spolupráce společnosti přináší. Jak již bylo výše zmíněno, hlavní výhodou je především garance ceny a vzájemná důvěra mezi oběma společnostmi. Na základě toho, by si společnost měla uvědomit, že tyto vztahy měly být nadále rozvíjeny a aplikovány i na další dodavatelské společnosti. Dalším výstupem z analýzy současného stavu řízení dodavatelských vztahů, byly zjištěny nedostatky v oblasti hodnocení dodavatelů. Na tyto nedostatky bylo upozorněno v 11. kapitole této práce a na základě nového systému hodnocení by měly být již tyto nedostatky odstraněny. Další nedostatky společnosti byly zjištěny v oblasti vyřizování reklamací. Zde se jednalo o to, že společnost AZ-Pokorný svým dodavatelům neúčtuje smluvní penále v případě, že dojde k opakovaně chybným dodávkám apod. Společnosti AZ-Pokorný bylo taktéž navrženo, aby investovala do nového metalografického mikroskopu, který by ocenila především u vstupních kontrol. Tato práce měla taktéž vedení společnosti ukázat, že lze aplikovat do systému dodavatelstvo - odběratelských vztahů nové poznatky. Jedná se především o nový způsob strategického řízení nákupu, který by fungoval na principu just in time.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

AZ-Pokorný s.r.o., © 2013. *Interní dokumenty společnost.*

BLECHARZ, Pavel. 2011. *Základy moderního řízení kvality.* Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-75-0.

BRIŠ, Petr. 2010. *Management kvality.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-80-7318-912-9.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. 2008. *Výrobní a obchodní logistika.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-80-7318-730-9.

FIALA, Petr. C2005. *Modelování dodavatelských řetězců.* Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-62-2.

GREGOR, Milan, 1998. *Simulation of manufacturing systems.* Bielsko-Biala: Politechnika Łódzka. ISBN 83870857114.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. 2006. *Tajemství moderního nákupu.* Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, ISBN 8070805986.

HUGOS, Michael H., c2003. *Essentials of supply chain management.* Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, ISBN 0471235172.

CHRISTOPHER, Martin. 2000. *Logistika v marketingu.* Praha: Management Press, ISBN 8072610074.

IMAI, Masaaki, 2007. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1621-0.

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. 2012. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, ISBN 978-80-7357-958-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby.* Praha: C.H. Beck, xxi, ISBN 978-80-7179-319-9.

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

LUKŠŮ, Vladimír, 2001. *Logistika I.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0166-X.

- MAŠÍN, Ivan. & Milan VYTLAČIL, 2000. *Nové cesty k vyšší produktivitě: metody průmyslového inženýrství*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-6-7.
- NENADÁL, Jaroslav. 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-152-6.
- NENADÁL, Jaroslav. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-186-7.
- ÖNO, T. c1998. *Toyota production systém: blond large-scale production*. Portland, Oregon: Productivity Press. ISBN 0915299143.
- PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN. C1999. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Praha: Computer Press, ISBN 807226253x.
- SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. 2010. *Informační systémy v podnikové praxi: Petr Sodomka, Hana Klčová*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7.
- STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. 2008. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-37-8.
- SYNEK, Miloslav. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1992-4.
- TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 276 s. ISBN 8085943735.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1479-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2000. *Řízení výroby*. Praha: Grada, ISBN 8071699551.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2004. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-7179-887-8.
- TUČEK, David a Roman BOBÁK. 2006. *Výrobní systémy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 8073183811.
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2007. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1782-1.

VRANA, Ivan a Karel RICHTA. 2005. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*. Praha: Grada, ISBN 8024711036.

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

AZ-Pokorný s.r.o., 2013. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: [www.az-pokorny.cz](http://www.az-pokorny.cz)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

JIT	Just in time
EDI	Electronic Data Interchange
SMK	Systém managementu kvality
TQM	Total Quality Management
EFQM	Model Excellence

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Druhy auditů systému managementu .....	25
Obrázek 2: Logo společnosti AZ-Pokorný s.r.o. ....	34
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti AZ-Pokorný od roku 1996 .....	35
Obrázek 4: Vývoj tržeb společnosti AZ-Pokorný od roku 2005 .....	36
Obrázek 5: Hadice Cats .....	37
Obrázek 6: Hadice se standardní koncovkou.....	38
Obrázek 7: Plynová hadice VA.....	38
Obrázek 8: Srovnání počtu dodavatelů za rok 2012 a 2013 .....	39
Obrázek 9: Grafické znázornění porovnání všech objednávek a objednávek materiálu ve společnosti AZ-Pokorný za rok 2012 .....	41
Obrázek 10: Grafické znázornění ceny objednávek u společnosti Arinox.....	41
Obrázek 12: Počty reklamací ve firmě AZ-Pokorný za rok 2012.....	44
Obrázek 13: Poškození pásku při balení .....	44
Obrázek 14: Viditelné vady na povrchu .....	45
Obrázek 15: Pásek je poškozen hřebíkem .....	45
Obrázek 16: Mechanické poškození pásku.....	45
Obrázek 17: Graf znázorňující procentuální hodnotu jednotlivých vad .....	49
Obrázek 18: Proces nákupu – vývojový diagram .....	56
Obrázek 19: SWOT analýza .....	59

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: První reklamace .....	46
Tabulka 2: Druhá reklamace .....	46
Tabulka 3. Třetí reklamace .....	47
Tabulka 4: Šestá reklamace .....	47
Tabulka 5: Reklamace u Arinoxu v roce 2012 .....	48
Tabulka 6: Počty kusů pro vstupní kontrolu .....	53
Tabulka 7: Předpis pro šířku pásku .....	54
Tabulka 8: Předpis pro kontrolu tloušťky pásku.....	54
Tabulka 9: Oblasti hodnocení dodavatele .....	63
Tabulka 10: Bodové ohodnocení dodavatelů.....	63



## SEZNAM PŘÍLOH

- I. Organizační struktura

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

