

# **Analýza dodavatelů nevýrobního materiálu pro firmu Brose CZ spol. s r.o.**

**Lenka Tomanová**

---

**Bakalářská práce  
2007**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky**

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka TOMANOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza dodavatelů nevýrobního materiálu pro firmu Brose CZ spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu.
2. Zpracujte teoretickou část práce.
3. Provedtě analýzu dodavatelů společnosti Brose CZ spol. s r. o.
4. Na základě analýzy vyhodnoťte stávající dodavatele.
5. Navrhněte společnosti nejlepší řešení.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] **TOMEK, Jan. Nákupní marketing. Praha: Grada Purchasing, 1996, 176 s. ISBN 80-85623-96-X.**

[2] **SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Purchasing, 1996, 456 s. ISBN 80-7169-211-5.**

[3] **IAMBERT, Douglas, STOCK, James, ELLRAM, Lisa. Logistika. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1.**

[4] **ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. Nákup?. Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005, 247 s.**

[5] **LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Hradil  
EXT.**


Datum zadání bakalářské práce: **5. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. prosince 2007**

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007

  
Ing. Alena Dofková  
v zast. děkan



  
Ing. Šárka Vránová  
v zast. ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je navrhnout a vypracovat hodnocení dodavatelů stanovených nákupním oddělením společnosti Brose CZ spol. s r.o. Toto hodnocení by mělo společnosti podat jasnou představu o dodavateli, jeho slabinách a přednostech, záměrech, problémech a chybách, kterých se dopouští.

Hodnocení bude založeno na hodnotících otázkách stanovených centrálou společnosti a mělo by mít mnohem hlubší charakter než dosud mělo.

Klíčová slova: Nákup, Nákupčí, Dodavatel, Hodnocení dodavatele

## **ABSTRACT**

Goal of the bachelor thesis is propose and dispose vendor rating defined by workers of purchasing from the company Brose CZ Ltd. This vendor rating should give clear insight about suppliers of the company, about their weak point, magnetism, designs, problems and mistakes.

Vendor rating will be establish on questions defined by central company and should have more deeply character than till this time.

Keywords: Purchasing, Shopper, Supplier, Vendor rating

Je mou milou povinností touto cestou poděkovat všem, kteří se alespoň z části podíleli na práci mé Bakalářské práce. Především bych chtěla poděkovat společnosti Brose, že mi umožnila vykonávat pod její střechou odbornou praxi. Obzvláště děkuji pracovníkům této společnosti za materiály a cenné rady, které mi poskytly a to především vedoucímu mé Bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Hradilu a paní Beátě Špurkové. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Janu Stuchlíkovi za odborné konzultace, které mi poskytl v průběhu psaní mé Bakalářské práce.

**OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I.</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>NÁKUP .....</b>	<b>12</b>
2.1	FUNKCE A POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU .....	12
2.2	NÁKUPNÍ PROCES ORGANIZACÍ.....	12
2.3	ROZDÍL MEZI TRADIČNÍM A MODERNÍM PŘÍSTUPEM K NÁKUPU .....	13
2.4	VZTAH NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ K OSTATNÍM ODDĚLENÍM V PODNIKU .....	13
2.5	ZPŮSOBY ZAJIŠŤOVÁNÍ VSTUPŮ .....	14
2.5.1	<i>Volba mezi zajištěním z vlastní výroby nebo cizí dodávkou .....</i>	<i>14</i>
2.5.2	<i>E-business .....</i>	<i>15</i>
2.6	ÚČASTNÍCI NÁKUPNÍHO ROZHODOVÁNÍ .....	15
<b>3</b>	<b>DODAVATEL – NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PARTNER NÁKUPU .....</b>	<b>17</b>
3.1	ŽIVOTNÍ CYKLUS DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ .....	17
3.1.1	<i>Fáze 1: Přípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele odběratelem .....</i>	<i>17</i>
3.1.2	<i>Fáze 2: Přípravná fáze související s počátečními rozhovory a navázáním kontaktů.....</i>	<i>17</i>
3.1.3	<i>Fáze 3: Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech .....</i>	<i>18</i>
3.1.4	<i>Fáze 4: Fáze dlouhodobých vztahů, v nichž se relace snižuje .....</i>	<i>18</i>
3.2	VYHLEDÁVÁNÍ MOŽNÝCH DODAVATELŮ.....	18
3.3	NÁKUPNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	19
3.4	ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ A REFERENCÍ O DODAVATELI .....	19
3.5	ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI .....	20
3.6	KRITÉRIA ROZHODOVÁNÍ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE.....	20
3.6.1	<i>Kritéria týkající se výrobku a služeb k nim.....</i>	<i>20</i>
3.6.2	<i>Kritéria týkající se ceny a kontrakčních podmínek.....</i>	<i>20</i>
3.6.3	<i>Kritéria týkající se dodavatele .....</i>	<i>20</i>
3.7	OSOBNOST NÁKUPCE.....	21

3.8	DŮVODY PROČ BUDOVAT DLOUHODOBOU SPOLUPRÁCI S DODAVATELEM .....	21
3.9	HODNOCENÍ VÝKONU DODAVATELE, METODY HODNOCENÍ.....	22
3.9.1	<i>Metoda hodnocení dodavatelů dle firmy Brose CZ spol. s r.o. ....</i>	22
3.9.2	<i>Bodové hodnocení dodavatelů .....</i>	24
3.9.3	<i>Hodnocení dodavatelů s ohledem na jakost dodávek .....</i>	25
<b>II.</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>SPOLEČNOST BROSE.....</b>	<b>28</b>
4.1	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE .....	28
4.2	SKUPINA BROSE.....	28
4.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	29
4.4	NÁKUP .....	30
4.4.1	<i>Požadavky na dodavatele.....</i>	30
4.5	ZÁKAZNÍCI.....	31
<b>5</b>	<b>NÁVRH NA HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA DODAVATELE ČSAD LOGISTIK OSTRAVA A.S.....</b>	<b>33</b>
6.1	KARTA DODAVATELE .....	33
6.2	HODNOTÍCÍ OTÁZKY .....	34
6.2.1	<i>Všeobecné hodnotící otázky .....</i>	34
6.2.2	<i>Hodnotící otázky pro nákupní oddělení .....</i>	35
6.2.3	<i>Hodnotící otázky pro oddělení kvality .....</i>	36
6.2.4	<i>Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí.....</i>	37
6.3	BODOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE .....	38
6.4	SWOT ANALÝZA .....	39
6.4.1	<i>Silné stránky: .....</i>	39
6.4.2	<i>Slabé stránky: .....</i>	40
6.4.3	<i>Příležitosti.....</i>	40
6.4.4	<i>Hrozby.....</i>	40
6.5	SHRNUTÍ .....	40
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA DODAVATELE MW DIAS, SPOL. S R.O. ....</b>	<b>41</b>
7.1	KARTA DODAVATELE .....	41

7.2	HODNOTÍCÍ OTÁZKY .....	42
7.2.1	<i>Všeobecné hodnotící otázky</i> .....	42
7.2.2	<i>Hodnotící otázky pro oddělení nákupu</i> .....	43
7.2.3	<i>Hodnotící otázky pro oddělení kvality</i> .....	44
7.2.4	<i>Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí</i> .....	45
7.3	BODOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE MW DIAS, SPOL. S R.O. ....	45
7.4	SWOT ANALÝZA .....	46
7.4.1	<i>Silné stránky:</i> .....	46
7.4.2	<i>Slabé stránky:</i> .....	46
7.4.3	<i>Příležitosti:</i> .....	47
7.4.4	<i>Hrozby:</i> .....	47
7.5	SHRnutí .....	47
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA DODAVATELE SITA CZ, A.S. ....</b>	<b>48</b>
8.1	KARTA DODAVATELE .....	48
8.2	HODNOTÍCÍ OTÁZKY .....	49
8.2.1	<i>Všeobecné hodnotící otázky</i> .....	49
8.2.2	<i>Hodnotící otázky pro oddělení nákupu</i> .....	50
8.2.3	<i>Hodnotící otázky pro oddělení kvality</i> .....	51
8.2.4	<i>Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí</i> .....	52
8.3	BODOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE .....	53
8.4	SWOT ANALÝZA .....	54
8.4.1	<i>Silné stránky:</i> .....	54
8.4.2	<i>Slabé stránky</i> .....	54
8.4.3	<i>Příležitosti</i> .....	54
8.4.4	<i>Hrozby</i> .....	54
8.5	SHRnutí .....	54
<b>9</b>	<b>CHARAKTERISTIKA DODAVATELE VITRUM, SPOL. S R.O.....</b>	<b>55</b>
9.1	KARTA DODAVATELE .....	55
9.2	HODNOTÍCÍ OTÁZKY .....	56
9.2.1	<i>Všeobecné hodnotící otázky</i> .....	56
9.2.2	<i>Hodnotící otázky pro oddělení nákupu</i> .....	57



---

9.2.3	<i>Hodnotící otázky pro oddělení kvality</i> .....	58
9.2.4	<i>Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí</i> .....	58
9.3	BODOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE .....	59
9.4	SWOT ANALÝZA .....	60
9.4.1	<i>Silné stránky:</i> .....	60
9.4.2	<i>Slabé stránky:</i> .....	60
9.4.3	<i>Příležitosti:</i> .....	60
9.4.4	<i>Hrozby:</i> .....	61
9.5	SHRNUTÍ .....	61
<b>ZÁVĚR</b> .....		<b>62</b>
<b>RESUMÉ</b> .....		<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....		<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....		<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....		<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....		<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....		<b>69</b>

## 1 ÚVOD

V České republice se ročně vyrobí zhruba 855 000 automobilů, což řadí Českou republiku mezi nejvýznamnější automobilové trhy ve střední Evropě. Na trh přicházejí stále nové podniky, které se specializují na výrobu komponentů do automobilů. V tomto panuje především ten nejtvrdší konkurenční boj. Uspěch v tomto prostředí znamená umět velice pečlivě ošetřit rizika a přijmout výzvy, které formují podobu automobilového průmyslu. Výrobci a dodavatelé se adaptují na toto prostředí přizpůsobením svých výrobních a logistických procesů. Jedním z nich je i společnost Brose, která se specializuje na výrobu polohovacích sedadel, uzamykacích systémů a zvedáčů oken a je významným dodavatelem mnoha významných automobilek.

Úkolem každého nákupního oddělení je poznání svých dodavatelů z hlediska jejich předností, nedostatků a záměrů. Společnost Brose se touto činností zabývá pouze okrajově a navíc pouze z hlediska výhodnosti tohoto dodavatele pro Brose.

Cílem bakalářské práce je navrhnout a vyhodnotit vybrané dodavatele nevýrobního materiálu (nestává se součástí konečného výrobku, ale napomáhá k jeho výrobě) a poskytovatelé služeb této společnosti. Hodnocení by mělo mít mnohem hlubší charakter a sloužit především pro interní účely nákupního oddělení společnosti Brose. Návrh a následné hodnocení těchto dodavatelů bude založeno na hodnotících otázkách stanovených centrálou společnosti.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 2 NÁKUP

### 2.1 Funkce a postavení nákupu v podniku

„Nákup uplatňuje marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu počínaje nákupním výzkumem trhu, volbu dodavatele, rozhodování o optimálním dodacím režimu, tvorbě optimálních zásob, o oboustranně výhodných vztazích s dodavateli v otázkách kvality a logistiky a o platebních podmínkách“.

Základní funkcí nákupu je zjišťovat materiálové vstupy potřebných druhů v dané kvalitě, množství a v daném termínu. Kromě toho musí nákup respektovat podnikatelská kritéria, ekonomická kritéria (náklady, zásoby atd.), ekologická, sociální, technická apod., která mohou mít dopad na finální efekt podniku a na plnění jeho dlouhodobých cílů.

[8]

### 2.2 Nákupní proces organizací

Robinson, Faris a Wind vyvinuly na základě svých výzkumů model nákupních rozhodnutí:

1. Poznání problému – iniciace nákupu z podnětu externích (nabídky dodavatelů, podněty z výstav) i interních (rozhodnutí vyrábět)
2. Identifikace charakteru potřeby – podnik určí základní vlastnosti, druh a množství nakupovaného vstupu
3. Specifikace vlastností a množství výrobku (stanovení detailních parametrů výrobku)
4. Nákupní průzkum trhu
5. Soustředění a analýza nabídky – jde o vyloučení některých dodavatelů na základě předem stanovených kritérií nebo konkurzního řízení
6. Vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů
7. Uzavření kupní smlouvy a zadání objednávek se základními náležitostmi
8. Kontrola dodávek, vyhodnocení dodavatelů

[10]

## 2.3 Rozdíl mezi tradičním a moderním přístupem k nákupu

Tab. 1. Tradiční přístup k nákupu a moderní nákupní management

Tradiční přístup k nákupu	Moderní nákupní management
✓ orientace na nejpřístupnější dodavatele	✓ orientace na nejvýhodnější dodavatele
✓ lokální dodavatelé	✓ široce rozprostřené nákupní možnosti
✓ mnoho dodavatelů	✓ dlouhodobé partnerství
✓ dodavatel je nedostatečně informován	✓ několik klíčových dodavatelů
✓ nevyvozování závěrů z neplnění závazků	✓ otevřenost vůči dodavateli
✓ rozhodování podle nákupní ceny	✓ důvěra, integrace
	✓ rozhodování podle opatřovacích nákladů

Zdroj: Řízení výroby

## 2.4 Vztah nákupního oddělení k ostatním oddělením v podniku

Oddělení nákupu musí být v neustálém kontaktu s ostatními odděleními v podniku především s marketingovým oddělením podniku, oddělením konstrukčního a technologického vývoje, oddělením výroby a technické přípravy výroby, finančním oddělením, prodej, sklady apod. Nejproblémovější zpravidla bývá vztah mezi nákupem a výrobou. Výroba poskytuje nákupnímu oddělení krátkodobé i dlouhodobé informace o tom, co přesně, kdy a v jakém množství potřebuje nakoupit. Úkolem nákupu je zajistit maximální komfort dodávek a eliminovat problémy, které mohou vést až k zastavení výroby v případě, že požadovaný materiál nebyl dodán včas.

[3, 7]

Výroba má několik možností jak informovat nákup o svých potřebách:

1. Písemná objednávka, která je postoupena nákupu
2. Výroba zadá požadavky do informačního systému firmy a objednávka je generována automaticky
3. Pomocí informačního systému, který umožňuje dynamické plánování – každý požadavek se ihned projeví v nákupu.

[7]

## 2.5 Způsoby zajištění vstupů

Dříve než se firma začne rozhodovat o dodavateli, měla by si ujasnit, co je pro ni výhodnější. Zda vyrobit požadované komponenty z vlastních zdrojů nebo začít vyhledávat dodavatele. V současné době firmy dávají přednost obchodování přes internet, což ale většinou představuje pouze jednorázovou akci.

### 2.5.1 Volba mezi zajištěním z vlastní výroby nebo cizí dodávkou

Tato volba se provádí na základě analýzy Make or Buy. Na základě této analýzy se podnik rozhoduje zda je pro něho výhodnější vyrábět potřebné komponenty nebo nakupovat. Toto rozhodnutí je velice důležité pro budoucí plánování a investiční rozvoj firmy. Přitom se nemusí jednat jen o rozhodnutí zda vyrobit či nakoupit, ale i o účelnosti držení výrobních kapacit, které přímo nesouvisejí s hlavním oborem našeho podnikání.

[7]

Vlastní výroba bude mít přednost před dodávkami, jestliže:

- ✓ cena je větší než vlastní náklady,
- ✓ podnik nemá jinou možnost z hlediska dopravy,
- ✓ zajištění bezproblémového způsobu zajištění,
- ✓ je zde možnost dosáhnout vlastní výrobou lepší jakosti,
- ✓ kapacity a kapitál jsou po ruce,
- ✓ kapitál není dostatečně využit,

- ✓ je k dispozici know-how, patenty,
- ✓ nikdo nereaguje na poptávku.

Cizí dodávku upřednostníme, jestliže:

- ✓ cena je menší než vlastní náklady,
- ✓ dodavatel může zajistit vyšší jakost,
- ✓ vlastní kapacity jsou zaplněny,
- ✓ produkční práva jsou nezajistitelná nebo příliš drahá,
- ✓ vlastní výroba přináší různá rizika – bezpečnostní, výrobní apod.
- ✓ nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.

V praxi se v nákupu tato analýza zatím příliš často nevyužívá. Její vypracování je však jednodušší s pokročilejší výpočetní technikou a propracovanými firemními systémy.

[8]

### 2.5.2 E-business

V současné době je stále více firem, které nakupují přes internet. E-business přináší řadu výhod. Hlavní výhodou je, že vede k úsporám transakčních nákladů a zvyšuje efektivitu obchodování jak na straně kupujícího tak i prodávajícího. Elektronický zásobovací program ušetří hromadu „papírování“, které jsou spojené s transakčními nákupními postupy.

Velkým problémem elektronického obchodování je bezpečnost. Více než 80 % firem tvrdí, že bezpečnostní důvody představují hlavní bariéru rozvoje elektronického obchodování. Protože e-mail a bankovní operace lze chránit pomocí základního kódování, prostředí, v němž společnosti provádějí své transakce ještě stále není bezpečné.

[2]

## 2.6 Účastníci nákupního rozhodování

O nákupech v podniku nerozhodují pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. V zahraniční literatuře se mluví o tzv. nákupním centru, do kterého se zahrnují

veškeré osoby a organizace, které se podílejí na rozhodovacím procesu, mají stejné zájmy a nesou stejná rizika rozhodnutí. Tyto osoby a organizaci členíme do šesti rolí:

- ✓ uživatelé – pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené výrobky či služby, dávají většinou podnět ke koupi a určují specifika nakupovaných výrobků,
- ✓ ovlivňovatelé – lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí, ve většině případů pomáhají určit vlastnosti výrobků a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu,
- ✓ rozhodovatelé – lidé, kteří rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli, jakož i o podmínkách vlastního nákupu - v závažných případech rozhoduje o této problematice přímo vrcholový management podniku,
- ✓ schvalovatelé – pověřeni pracovníci – manažeři, kteří posuzují, zda rozhodnutí rozhodovatelů bylo správné nebo nikoliv,
- ✓ nákupci – osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu - tyto pracovníci se podílejí na definování požadavků vlastností a další parametry nakupovaných výrobků podle platných právních a technických norem a zvyklostí.

Někdy se uvádí ještě šestý účastník nákupního procesu, který hraje svou roli „strážných – dohlížitelů“, kteří mají chránit ostatní účastníky procesu před nežádoucími vlivy a zajistit tak správnost rozhodnutí.



### **3 DODAVATEL – NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PARTNER NÁKUPU**

Nejdůležitějším úkolem nákupu je dobrá znalost dodavatele, jeho slabin a předností, záměrů, problémů a chyb, kterých se dopouští. Důležité je poznání jeho pověsti po stránce výrobce či dodavatele, jeho image a značky. Objektivní informace o dodavateli jsou předpokladem pro správné rozhodnutí, od koho budeme nakupovat. Rozhodující informací není jen cena, ale i kvalita výrobků, dodací, platební, logistické a další podmínky dodávky.

[8]

#### **3.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů**

Životní cyklus vztahu mezi dvěma podniky je možno rozdělit do čtyř základních fází:

##### **3.1.1 Fáze 1: Přípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele odběratelem**

V této fázi ještě nedošlo k navázání obchodních vztahů. Dodavatelsko-odběratelské vztahy mají charakter interpersonální, společenský a informační. Úkolem této fáze je vzájemné poznání, pochopení fungování každého účastníka vztahu, dosáhnout v komunikaci vzájemné důvěry a snížení rizika tak, aby se snížili rizika a ulehčil další rozvoj vztahů nebo aby se v případě neshody tento vztah přerušil.

##### **3.1.2 Fáze 2: Přípravná fáze související s počátečními rozhovory a navázáním kontaktů**

V této fázi už dochází k výměně vzorků, objednávaní apod. Tato fáze je ve většině případů rozhodující pro navázání budoucích dodavatelsko-odběratelských vztahů. Na počátku této fáze je nejvyšší pravděpodobnost přerušení další spolupráce z důvodu nedostatku zkušeností s tímto partnerem. V případě rozpoutání spolupráce je tato fáze pro odběratele i dodavatele značně riziková, protože dochází k investicím, které už nelze vrátit zpět a odběratel je nucen vrátit se o krok zpět a začít hledat nového dodavatele.

V případě, že dojde k vytvoření zcela nového dodavatelsko-odběratelského vztahu, může být tato etapa značně dlouhá (může trvat i několik let), avšak specifikuje-li odběratel přesně všechny charakteristiky své poptávky, může být tato fáze velmi krátká nebo se dokonce vůbec neuskuteční.

### **3.1.3 Fáze 3: Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech**

Ve třetí fázi obě organizace vynakládají prostředky a úroveň jejich vzájemného poznání se zvyšuje. Dodavatel i odběratel se snaží vzájemně se přizpůsobit a snížit tak rozdíly mezi sebou. V této fázi je riziko poměrně vysoké vzhledem k vloženým investicím a složitosti jejich návratnosti.

### **3.1.4 Fáze 4: Fáze dlouhodobých vztahů, v nichž se relace snižuje**

V průběhu této etapy dochází k těmto činnostem: pravidelným každodenním jednáním (při sestavování plánu nákupu), řešení sporů v oblasti kvality, problémů spojených dodávkami, dohodnutí se na postupu v technickém výzkumu, v realizaci dalších nových postupů apod. Ve fázi dlouhodobých vztahů je třeba analyzovat situaci týkající se zejména technologických změn, změn v poptávce odběratele, konkurenčního tlaku nebo dokonce v důsledku změny hlavních rozhodovatelů o nákupu. Odborná literatura uvádí, že ke krizi dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů dochází zhruba po deseti letech. Důsledkem této krize je přerušování dodavatelsko-odběratelských vztahů a navázání vztahů s novými dodavateli.

V životním cyklu dodavatelsko-odběratelských vztahů můžeme najít také mikrocykly typu: investování, stabilizace, krizové období, investování atd.

[3]

## **3.2 Vyhledávání možných dodavatelů**

Předem, než sestavíme předběžný seznam možných dodavatelů, měli bychom nahlédnout do svých obchodních adresářů nebo se zeptat na doporučení jiných firem. V současné době stále více firem využívá při vyhledávání dodavatelů internet. Výhodou této varianty je, že se zde vyrovnávají podmínky soutěže – větší dodavatelé ztrácejí převahu nad menšími, protože všichni se mohou prezentovat v on-line katalogích za zanedbatelný poplatek.

Pro společnost je vždy lepší oslovit více dodavatelů než být závislým pouze na jednom. Tím mohou sledovat a srovnávat ceny a práci jednotlivých dodavatelů. Navíc výběr z více dodavatelů je jednou z kritérií certifikace v rámci certifikace ISO.

[9]

### 3.3 Nákupní informační systém

Mezi základní zdroje informací pro hledání a hodnocení jednotlivých dodavatelů patří:

- ✓ evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupů),
- ✓ osobní kontakty (známí, kolegové – nákupčí jiných podniků),
- ✓ Internet,
- ✓ odborné komory,
- ✓ odborné časopisy, regionální firemní katalogy,
- ✓ poradenské firmy,
- ✓ výstavy a veletrhy,
- ✓ zprávy z obchodních jednání, obchodních cest,
- ✓ inzeráty a reklama dodavatele (brožury, katalogy, prospekty).

[3]

### 3.4 Zjišťování informací a referencí o dodavatelích

Dříve než navážeme úzkou spolupráci s dodavatelem je dobré prověřit jeho reference. Měli bychom si ověřit, zda informace poskytnuté v první fázi jsou pravdivé.

Reference o dodavatelích mohou pocházet:

- ✓ přímo od dodavatelů,
- ✓ z finančních ukazatelů (výroční zpráva a jiné dostupné materiály),
- ✓ informace získané z nezávislých zdrojů.

Z takto získaných informací bychom se měli zaměřit na parametry a informace, u kterých si nejsme jisti, nebo jsou pro naši firmu klíčové. Další informace získáváme v průběhu spolupráce s dodavatelem.

[7]

### 3.5 Rozhodování o dodavateli

Po zjištění potřebných informací o dodavatelích přejdeme k výběru dodavatele. Během této fáze si společnost vytvoří seznam požadovaných charakteristik dodavatele a přiřadí k nim relativní váhu.

[9]

### 3.6 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

#### 3.6.1 Kritéria týkající se výrobku a služeb k nim

- ✓ Schopnost dodat výrobky v potřebném množství a kvalitě, provedení a spolehlivosti dle technických norem, certifikace a ekologičnosti,
- ✓ úroveň poskytovaných služeb a servisu, poradenství, technická pomoc aj.,
- ✓ systém kontroly jakosti z hlediska certifikace,
- ✓ kvalita balení a manipulační připravenost,
- ✓ garance spolehlivosti výrobku,
- ✓ úplnost a přehlednost technické dokumentace.

#### 3.6.2 Kritéria týkající se ceny a kontrakčních podmínek

- ✓ Cena, slevy, srážky,
- ✓ doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou,
- ✓ platební podmínky.

#### 3.6.3 Kritéria týkající se dodavatele

- ✓ Inovační technické předpoklady a schopnosti,
- ✓ výkonnost managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy,
- ✓ výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy,
- ✓ pověst firmy, image,
- ✓ finanční situace firmy, stabilita,

- ✓ spolehlivost při realizaci dodávek,
- ✓ postoj ke kupujícímu,
- ✓ úroveň komunikace,
- ✓ logistické podmínky firmy,
- ✓ úroveň dodržování legislativních a obchodních zvyklostí aj..

[10]

### 3.7 Osobnost nákupce

Dobrym nákupcem se může stát každý, kdo má optimální míru znalostí a dovedností, teorie a praxe v oblasti – technické, ekonomické, obchodní, právní, psychologické, zná nákupní techniky a psychologii nákupu. Nákupce by měl být schopný koncepčního a operativního rozhodování v poměrně členitých a proměnlivých podmínkách. Důležitá je i schopnost účinně spolupracovat s partnery kooperujících útvarů podniku, schopnost správně kombinovat vstřícnost, rozhodnost, trpělivost i toleranci a hlavně schopnost řešit vznikající rozpory. Osobnost nákupce má odpovídat požadavku plnit funkci „obchodního vyslance“ podniku na trhu. V tomto směru je důležitá rovněž jeho schopnost jednat s obchodními partnery na trhu, přesvědčovat je a získávat představu tolerantní a solidní spolupráce. Nákupčí musí také plnit úlohu „prodavače a iniciátora“ dobrých námětů (návrhů, myšlenek), např. při přípravě výrobků, při řízení výroby, při zabezpečování úspěšného prodeje a marketingu.

[8]

### 3.8 Důvody proč budovat dlouhodobou spolupráci s dodavatelem

Důvodů proč zahájit s dodavatelem dlouhodobou spolupráci je mnoho. Dlouhodobou spolupráci bychom měli zahájit tehdy jestliže dobře známe svého dodavatele. Známe především jeho výrobní procesy, systémy, organizace, stroje, cenové možnosti a způsob vyjednávání jeho obchodních zástupců, díky kterým víme, co od dodavatele čekat.

Také dodavatel má díky dlouhodobé spolupráci s námi určité jistoty. Ví například, že když mu slíbíme zakázku a on dodá zboží ve stanovené lhůtě, zaplatíme včas atd., dodavatel pro

nás také může připravit odlišné cenové kalkulace než u zákazníků, kteří u něho nakupují nepravidelně.

Důvodem proč nenavazovat dlouhodobé vztahy je, že dodavatel zná rizika, která hrozí z naší strany. Stejně jako my si vede záznamy o svých odběratelích a provádí následnou analýzu rizik, která jsou s těmito odběrateli spojena.

[7]

### **3.9 Hodnocení výkonu dodavatele, metody hodnocení**

Nákup hodnotí své dodavatele podle kritérií, které bral v úvahu ve fázi jejich volby a které byly pro rozhodování nejdůležitější. Informace získává jak ze své vlastní informační databáze (evidence dodávek, reklamací, urgencí, řešených rozporů, vad v dodávkách atd.), ale také od uživatelů (vnitropodnikových spotřebitelů). Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o změně či o úplném zrušení obchodních vztahů.

[6]

#### **3.9.1 Metoda hodnocení dodavatelů dle firmy Brose CZ spol. s r.o.**

Společnost Brose analyzuje a hodnotí své dodavatele na základě auditu. Tento audit provádí minimálně tři pracovníci společnosti. Hlavním auditorem je pracovník oddělení kvality, který má alespoň 3 roky zkušeností v oboru, zná problematiku auditování a je držitelem alespoň jednoho z těchto certifikátů: DGQ, VDA. Další důležitou osobou je pracovník nákupu, protože povinností každého nákupčího je znát svého dodavatele co nejlépe. Jelikož společnost Brose dbá na životní prostředí, posledním členem auditního týmu je pracovník specializující se na oblast životního prostředí.

Důležitá je nezájatost auditorů. To znamená, že tito auditori nesmí mít žádné sympatie ani nesympatie k auditovanému podniku. Musí zaujímat neutrální postoj.

##### **3.9.1.1 Příprava auditu**

Každý audit musí být řádně naplánovaný. K této přípravě patří zejména stanovení jakých cílů chceme dosáhnout, termín, ve kterém bude audit proveden a členy týmu auditorů. Dalším krokem je příprava auditorů na audit. Auditori mají k dispozici pevně stanovené

otázky, podle kterých se v průběhu auditu řídí. Tyto otázky mohou v průběhu auditu rozšířit o doplňující se otázky nebo zkrátit.

### **3.9.1.2 Průběh auditu**

Cílem auditu není najít zjištění chyb, ale zjištění co nejvíce informací o dodavateli. Ať už jde o informace kladné či záporné. Audit by měl být založen na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem, určený auditovaným podnikem, který bude auditorům věnovat svůj čas, poskytovat potřebné informace a samozřejmě odpovídat na otázky auditorů. Podle České státní normy audit znamená systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v podniku jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.

Auditoři používají již zmíněné otázky a snaží se získat co nejvíce informací. Případě, že se v podniku vyskytnou nějaké nesrovnalosti nebo jakýkoliv jiný problém, auditor by měl být schopen poradit tomuto podniku. A to i případě, objeví-li činnost, kterou lze provádět jiným způsobem a efektivněji.

### **3.9.1.3 Zpráva o auditu**

Jak už bylo zmíněno, auditoři během své návštěvy v podniku používají otázky, které směřují k hodnocení tohoto podniku. Na základě těchto otázek a poznámek, které si auditoři napsali, hodnotí auditovaný podnik. V tomto hodnocení by měli shrnout veškeré své poznatky a navrhnout možné změny. Toto hodnocení je podepsáno členy auditovního týmu a zasláno osobám auditované společnosti, které se auditu účastnily. Tyto osoby ukončí audit svým podpisem.

### **3.9.1.4 Kontrola auditu**

Aby audit neztrácel smysl, provádí se kontrola auditu. Kontrola se provádí u firem, ve kterých se vyskytly závažné odchylky. Tím si Brose ověří, zda auditovaná firma vzala v úvahu předepsaná nápravná opatření, které auditoři Brose vypracovali.

### 3.9.2 Bodové hodnocení dodavatelů

K efektivní a nezaujaté volbě slouží bodové hodnocení dodavatelů neboli scoring-model, který je nástrojem kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Tento model je možno použít pro srovnání několika nabídek před uzavřením smlouvy s dodavatelem nebo během dlouhodobější spolupráce. Podmínkou je, že hodnocení dodavatelé musí mít stejný předmět podnikání.

Mezi základní kritéria hodnocení dodavatele patří zejména:

- ✓ spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase),
- ✓ kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem),
- ✓ způsob platby (možnost úvěru a půjček),
- ✓ cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií, vysoká cena ne vždy znamená kvalitu a naopak),
- ✓ rychlost dodávky (rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele, a tudíž jeho nespolehlivost),
- ✓ přístup zaměstnanců (jejich ochota k výkonu a komunikaci),
- ✓ možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení),
- ✓ záruky a servis (v případě, že by byly v budoucnu nutné),
- ✓ balení (z hlediska manipulace a značení zboží),
- ✓ odhad životaschopnosti dodavatele (pro případ dalšího plnění smluv).

Na základě získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy podle důležitosti. Celkové ohodnocení se pak vypočte pomocí váženého aritmetického průměru (někdy je možno použít i prostý aritmetický průměr). Dosažený počet bodů srovnáme s počtem bodů, kterého bylo možno celkem dosáhnout. Toto číslo nám bude sloužit pro rozřídění dodavatelů mezi vyhovující a nevyhovující, popřípadě seřadit tyto dodavatele od nejlepšího po nejhoršího.



Tab. 2. Zjednodušený příklad bodového hodnocení dodavatelů

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	A	B	C
A. Jakost <span style="float: right;">váha 45</span>			
- počet bezchybných dodávek	22,0	25,0	18,0
- podíl %	73,3	83,3	60,0
Body	33,0	37,5	27,0
B. Cena <span style="float: right;">váha 30</span>			
- průměrná cena v Kč	160,0	180,0	100,0
- reciproční index	62,5	55,5	100,0
Body	18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost <span style="float: right;">váha 25</span>			
celkové překročení dodací listy	190,0	105,0	160,0
reciproční index	55,3	100,0	65,5
Body	13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4

Zdroj: Nákupní marketing

### 3.9.3 Hodnocení dodavatelů s ohledem na jakost dodávek

V podniku by měl být zaveden postup pravidelného posuzování způsobilosti dodavatelů s ohledem na jakost dodávek. Předmětem tohoto posuzování může být celá řada aspektů.

Pokud jde o záruky v jakosti dodávek, je to:

- ✓ úroveň jakosti předešlých dodávek (vývoj reklamací),
- ✓ certifikovaný systém jakosti u dodavatele,
- ✓ výsledky auditu u dodavatele,
- ✓ výrobní certifikát, výsledky hodnocení prvních vzorků,

- ✓ sekundární informace o dodavateli – zprávy z tisku, zkušenosti partnerských odběratelů atd.

Záruky jakosti dodávek představují zpravidla nutnou podmínku pro další rozhodování. Na základě vyhodnocení způsobilosti dodavatele lze dodavatele zařadit do jedné ze tří skupin:

- ✓ plně vyhovující – dodavatel prokázal schopnost dodržení všech požadavků týkajících se systému zabezpečování jakosti a záruk stability dodávek
- ✓ podmíněně vyhovující – dodavatel uspokojivě plní většinu požadavků kladených na systém zabezpečování jakosti s tím, že na určité vytknuté nedostatky či zjištěné problémy byl s dodavatelem dohodnout program nápravných kroků a dodavatel je schopen je v krátké době realizovat
- ✓ nevyhovující – dodavatel má ve svém systému jakosti podstatné slabiny, které brání jeho akceptování dodavatele a je třeba hledat jiného dodavatele

V případě, že se zjistí nedostatky již schválených dodavatelů, je třeba neprodleně informovat dodavatele a zároveň přijmout zpřísněná opatření v příslušném nákupním útvaru a při převjímcce dodávek.

Nápravný program by měl obsahovat přehled opatření s termíny. Prokáže-li odběratel uskutečnění nápravných opatření, je na odběrateli, aby rozhodl, zda je nutné následné prověření nebo bude stačit nové posouzení v pozdějším termínu. Jestliže nedojde ke splnění nápravných opatření, měl by útvar nákupu přijmout rozhodnutí o alternativním dodavateli.

## II. ANALYTICKÁ ČÁST

## 4 SPOLEČNOST BROSE

### 4.1 Identifikační údaje

Společnost Brose CZ spol. s r.o. byla zapsána do Obchodního rejstříku dne 13. dubna 2005.

Název společnosti: Brose CZ spol. s r.o.

Adresa: Průmyslový park 302, 742 21 Kopřivnice

IČ: 61465704

DIČ: CZ61465704

Základní kapitál: 9 000 000,- Kč

Předmět podnikání: Výroba polohovacích sedadel pro automobilový průmysl, uzamykací systémy a zvedáče oken.

### 4.2 Skupina Brose

Brose je partnerem mezinárodního automobilového průmyslu, který dodává více než 40 automobilovým značkám a předním výrobcům sedadel. Asi 9 000 zaměstnanců pracuje v téměř 40 pobočkách ve 20 zemích celého světa a podílí se na vývoji a výrobě mechanických a elektronických komponentů a systémů dveří a sedadel.

Jako globálně orientovaný podnik se firma Brose řadí ke skupině multinárodních podniků, které se hlásí ke své sociální odpovědnosti vůči zákazníkům, obchodním partnerům, spolupracovníkům a rovněž k ochraně životního prostředí.

Brose se snaží získávat dlouhodobá partnerství s výrobcí automobilů založená na inovačních schopnostech, výrobní technologii a logistice, především svými strategickými investicemi a stabilní vlastnickou strukturou.

Brose CZ vyrábí manuální a elektronická polohovadla sedadel, zvedáče oken, zámky bočních a zadních dveří pro téměř dvacet automobilových značek a předních výrobců sedadel. Výrobky jsou primárně určeny pro export například do Belgie, Švédska, Itálie a Německa. Mezi hlavní zákazníky patří Audi, BMW, DaimlerChrysler, Faurecia, Johnson Controls, Lear Corporation a Volvo. V rámci vzájemné kooperace zásobuje český výrobní závod oba německé dceřivé závody v Coburgu a Wuppertalu.

V roce 2004 začal fungovat druhý největší výrobní závod skupiny Brose v Kopřivnici blízko Ostravy a nedaleko závodu Tatra. Společnost investovala cca 45 mil. € (cca 1,25 miliardy CZK) do výrobního zařízení závodu, budovy, logistiky a informačních technologií. Závod v České republice je situován do regionu Severní Moravy, není vybaven pouze manuálními a vysoce automatizovanými montážními pracovišti, ale také má vlastní předvýrobu s lisovnou a vysoce automatizovaným zařízením pro povrchové úpravy lisovaných dílů.

Umístění závodu má pro Brose strategický význam, pomocí něhož je společnost schopna dosáhnout na trhy východní Evropy. Společnost má v úmyslu zvýšit současný obrat z 220 mil. € na 300 mil. € během následujících tří let. Aby dosáhla tohoto cíle, uskuteční Brose další investice a rozšíří svá montážní pracoviště ze stávajících cca 18 000 m<sup>2</sup> na celkových cca 36 000 m<sup>2</sup>.

### 4.3 Historie společnosti

Společnost byla založena Maxem Brose a Ernstem Jühlingem v Coburgu 14. června 1919 pod názvem Metallwerk Max Brose & CO. V roce 1928 začíná vyrábět a uvádí jako první na trh okenní zvedáče. Toto točící se zařízení vyšlo pod značkou „Atlas“ a prvními uživateli tohoto zařízení se stali především automobilky jako Daimler-Benz a Volkswagen. Od roku 1955 do roku 1957 byla společnost evidována jako živnost a to z důvodu odchodu Ernsta Jühlinga ze společnosti. 11. dubna 1968 umřel Max Brose a jeho dcera Gisela Brose přebrala vedení společnosti do vlastních rukou. O tři roky později se vnuk Maxe Brose – Michael Stochek stal generálním ředitelem společnosti. V této době má společnost více než 1 000 zaměstnanců a vykazuje obrat 55 milionů DM. V roce 1979 se na trhu objevil první polohovač sedadel společnosti Brose a to ve voze Mercedes Benz S-Class. V roce 1982 byla společnost Metallwerk Max Brose & CO přejmenována na Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. Kommanditgesellschaft a o rok později byla otevřena nová pobočka v Coburgu. V tomto roce uvedla na trh elektronické bezpečnostní pásy a o tři roky později i elektronický zvedáč oken (Opel Omega). Od roku 1988 až do současnosti rozšiřuje společnost své působení a to v Anglii, Španělsku, Německu, Japonsku, Severní Americe, Mexiku, Francii, Brazílii, Asii, Jižní Africe, Slovensku, Belgii, Švédsku a České republice. V roce 1997 začala vyrábět a uvádí na trh bezpečnostní uzamykací systémy. O rok později uvedla společnost na trh mikročip pro kontrolu použití okenních zvedáčů. V září 1999

předvádí na Mezinárodní Motor Show ve Frankfurtu nejmenší polohovač sedadel na světě. S váhou 28 gramů je poprvé použit v srpnu 2000 v automobilu Audi A4. V roce 2005 předvádí na této show dva mechanické systémy pro otevírání a zavírání úložného prostoru.

## 4.4 Nákup

Hlavním cíle společnosti Brose jsou konkurenceschopné produkty a maximální spokojenost zákazníků. Proto mezi dodavateli nevolí pouze tuzemské dodavatele, ale seznam jejich dodavatelů se skládá především ze zahraničních dodavatelů z celého světa. Výrobní materiál, výrobní prostředky, služby a nepřímý materiál společnost získává přes světovou nákupní síť. Z hlediska velikosti firmy a velkého počtu nakupovaných vstupů se nákupní činnosti se zabývají dvě oddělení. Jedním z nich je oddělení nákupu, které se specializuje na nákup služeb a nevýrobního (neproduktivního) materiálu. Mezi nevýrobní materiál patří veškeré produkty, které nevstupují do výroby a nejsou tedy součástí konečného výrobku, ale mohou být součástí výrobního zařízení. Nákupem výrobního (produktivního) materiálu se zabývá oddělení kvality. Tento materiál už do výroby vstupuje a stává se součástí konečného výrobku. Tyto dvě oddělení pracují nezávisle na sobě.

### 4.4.1 Požadavky na dodavatele

Společnost Brose nabízí dodavatelům, kteří jsou v počátečním stádiu podnikání, mimořádnou šanci pro vývoj svých produktů a možnost dlouhotrvajících obchodních vztahů. Dodavatelé chtějící spolupracovat se společností Brose musí splnit následující požadavky:

- ✓ orientace na světový trh a schopnost dodávek do všech mezinárodních poboček společnosti Brose,
- ✓ vysoká dodavatelská spolehlivost a flexibilita,
- ✓ ceny výhodné pro Brose s ohledem na dodavatele,
- ✓ schopnost inovovat a vyvíjet nové produkty,
- ✓ schopnost vyrábět prototypy výrobků,
- ✓ přizpůsobit se nákupním termínům Brose,

- ✓ snažit se o co nejmenší množství vadných produktů,
- ✓ schopnost přizpůsobit se všem požadavkům navržených oddělením kvality společnosti Brose,
- ✓ schopnost aktualizovat data v International Material Data System (Mezinárodní systém obsahující data o materiálech).

## 4.5 Zákazníci

Společnost Brose CZ spol. s r.o. spolupracuje s automobilkami po celém světě. V současnosti je každý čtvrtý automobil vybaven výrobky společnosti Brose. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří výrobce automobilů jako jsou Toyota, Honda, Subaru, Fiat, Alfa Romeo, Lancia, BMW, Rolls Royce, Daimler Chrysler, Mercedes Benz, Smart, Mc Laen, Chrysler, Dodge, Jeep, Cadillac, Chevrolet, Ford, Volvo, Land Rover, Jaguar, Renault, Nissan, Peugeot, Citroën, Mitsubischi, Hyundai, Kia, Audi, Škoda, Volkswagen, Seat, Bamborghini, Bugatti, Porsche a mnoho dalších.

## 5 NÁVRH NA HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů jsem provedla na základě hodnotících otázek stanovených centrálou společnosti Brose. Tyto otázky jsem navíc doplnila o své vlastní otázky a rozdělila je do čtyř částí s ohledem na jednotlivá oddělení a vypracovala bodové hodnocení. Tudíž je z dosažených výsledků zřejmé, ve kterých odděleních se vyskytují největší nedostatky. V případě hodnocení pro oddělení životního prostředí jsou otázky rozděleny na všeobecné hodnotící otázky a otázky, které jsou relevantní k předmětu podnikání firmy. Dále bych navrhla vypracování SWOT analýzy, ze které bych získala kompletní přehled o fungování hodnocené společnosti.



## **6 CHARAKTERISTIKA DODAVATELE ČSAD LOGISTIK OSTRAVA A.S.**

ČSAD Logistik Ostrava, a.s. kontinuálně navazuje na více než 50-ti leté zkušenosti své zakladatelské společnosti ČSAD Ostrava a. s. v oblasti silniční nákladní dopravy. Opírá se o detailní znalosti potřeb svých zákazníků, týmu vzdělaných, vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. ČSAD Logistik Ostrava a.s. je moderní, dynamickou firmou, poskytující svým zákazníkům spolehlivé, vysoce kvalitní dopravní a logistické služby při konkurenceschopných cenách. Je spolehlivou součástí evropské logistické sítě. Tvoří most mezi západní a východní Evropou na bázi partnerské spolupráce s významnými dopravními a logistickými společnostmi.

### **6.1 Karta dodavatele**

Název organizace: ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Sídlo: Vítkovická 3083/1, 702 00 Ostrava – Moravská Ostrava

Provozovna: ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Adresa: Rolsberská 66, 779 00 Olomouc

Kontaktní osoba: Miroslav Konečný, obchodní ředitel

Ing. Jiří Jenčík, manažer zahraničního obchodu

Hlavní auditor: Ing. Jiří Hradil, nákupní oddělení

Datum: 16. října 2007

Předmět podnikání: Poskytování mezinárodní a vnitrostátní nákladní dopravy, logistické služby, celní služby.

## 6.2 Hodnotící otázky

### 6.2.1 Všeobecné hodnotící otázky

1. Je dodavatel certifikován?
  - ✓ Dodavatel je certifikován - je vlastníkem certifikátu ISO 9001.
2. Velikost firmy (počet zaměstnanců).
  - ✓ Společnost zaměstnává 340 zaměstnanců.
3. Obecný dojem, situace ve výstavbě, pořádek, čistota?
  - ✓ Dobrý.
4. Jak jasná je organizační struktura společnosti?
  - ✓ Aktuální organizační schéma.
5. Může organizace při změně výkonu (změně plánu/množství) reagovat flexibilně?
  - ✓ Ano, velmi vysoká flexibilita - dodavatel je schopen reagovat velmi rychle vzhledem ke spolupráci s několika dalšími subdodavateli, kteří v případě, že nastane změna výkonu, jsou schopni poskytnout své prostředky.
6. Tým projektu:
  - ✓ Projekt je veden pouze jednou osobou - společnost Brose komunikuje pouze s jednou osobou (pan Jenčík), která je tímto projektem pověřena a má veškeré informace a podklady pro spolupráci. V případě nepřítomnosti této osoby je zde jeho zástupce.
7. Mohou být prokázány příslušné reference? (Automobilový průmysl, mezinárodní projekty, srovnatelné procesy, stav techniky).
  - ✓ Ano, mezinárodní + národní projekty/automobilový průmysl.
8. Jsou k dispozici příslušné ISO - normy, tabulky norem a databáze?
  - ✓ Ano, uspořádané a aktuální.
9. Bylo již pracováno podle směrnic a norem, které odpovídají normám Brose?

- ✓ Ano, bylo již pracováno ve velkém rozsahu na této bázi (také praktická zkušenost s Brose).
10. Zacházení se zákonnými předpisy a normami (např. ochrana práce, pracovní právo, ochrana životního prostředí):
- Jak stanoví podnik relevantní předpisy? Jak podnik prosazuje tyto předpisy a jak kontroluje jejich dodržování?
- ✓ Příslušné předpisy jsou pravidelně zjišťovány a vchází do norem – v organizaci je osoba (bezpečnostní technik), která je pověřena touto problematikou.
11. Šířka a hloubka poskytovaných služeb:
- ✓ Velmi široká a hluboká paleta služeb – v případě potřeby je organizace schopna zajistit i leteckou a lodní přepravu, celní služby, skladování i kusové zásilky.
12. Provozuje dodavatel fungující řešení pro zabezpečení dat a jsou chráněny počítačové systémy proti úplnému zhroucení?
- ✓ Denní zajištění dat, uložení probíhá prostorově odděleně - pouze v elektronické podobě, plán pro případ v nouzi k dispozici.
13. Je doba příjezdu servisu zajištěna kratší dobou než jeden pracovní den?
- ✓ Ano, méně než 3 hodiny.

### 6.2.2 Hodnotící otázky pro nákupní oddělení

14. Jak lze popsat rozmanitost služeb?
- ✓ Málo výrobků, silná specializace.
15. Je organizace majitelem podílu konkurence k Brose?
- ✓ Ne
16. Jsou provozně důležité nemovitosti z větší části vlastnictvím podniku?
- ✓ Mateřská společnost ČSAD LOGISTIK Ostrava a.s. v rámci holdingu pronajímá své prostory organizaci ČSAD LOGISTIK Ostrava a.s. se sídlem v Olomouci. V Ostravě je pouze vedení podniku, ale veškerý provoz této společnosti je na ČSAD Logistik Ostrava a.s. se sídlem v Olomouci.

17. Expanduje závod?

- ✓ ano, je to možné bez problémů.

18. Je dosaženo 80 % obratu s více než 10 zákazníky?

- ✓ Ano – 80 % obratu tvoří 120 zákazníků.

19. Disponuje firma dostatečnou likviditou?

- ✓ Vysoká likvidita (investiční připravenost, inovace, expanze). Společnost plánuje pro příští rok rozšíření vozového parku.

20. Jaký je podíl dodavatele na pořizovaném trhu Brose?

- ✓ Oligopol - pro ČSAD Logistik a.s. je společnost Brose středním zákazníkem.

21. Jaký je podíl organizace na automobilovém průmyslu?

- ✓ Společnost ČSAD LOGISTIK Ostrava a.s. se podílí na automobilovém průmyslu 12 %.

22. Uznává dodavatel plně nákupní podmínky Brose? Je volba práva ovlivněna dodavatelem nebo Brose?

- ✓ Ano, jsou uznávány všeobecné podmínky Brose.

23. Je plně akceptována dodavatelem dohoda o zachování tajemství? Dodržují se všechna právní ustanovení na ochranu dat?

- ✓ Ano, v plném rozsahu.

24. Jsou dodavatelem plně akceptovány platební podmínky Brose?

- ✓ Ano, v plném rozsahu.

### 6.2.3 Hodnotící otázky pro oddělení kvality

25. Je zodpovědnost za kvalitu v podniku jednoznačně upravena?

- ✓ Ano, příručka kvality.

26. Existuje postup, který zajišťuje, že se oznámení včas a srozumitelně všechny výrokové specifikace všem zúčastněným místům?

- ✓ Pravidelné konzultace k projektu s protokolem.

27. Jsou stanoveny a zkontrolovány požadavky kvality u subdodavatelů a u dodaných produktů i nakupovaných produktů?

- ✓ Společnost provádí audit svých subdodavatelů - v případě, že jde o seriózní firmu, ve které nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky a se kterou má mnoholeté zkušenosti, provádí audit jednou za rok, v případě, že jde o nového subdodavatele, provádí audit jednou za tři měsíce.

28. Jsou stanoveny kompetence pro nařízení a kontrolu nápravných opatření? Např. konstrukční změna, opotřebované díly, zdroje chyb v procesu

- ✓ Písemně zakotveno, dostatečně aktuální a sděleno příslušným pracovníkům.

#### **6.2.4 Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí**

##### **6.2.4.1 Všeobecné hodnotící otázky**

1. Jaké certifikace může dodavatel prokázat? (životní prostředí/ochrana práce)

- ✓ Dodavatel je vlastníkem certifikátu ISO 14001.

2. Jsou známá přestoupení proti právu životního prostředí a jak lze zařadit obecný názor o podniku?

- ✓ Žádná přestoupení nejsou známa a ani nejsou dohledná, kladná veřejná mínění.

3. Používají se pro činnost s významným účinkem na životní prostředí pouze pracovníci, kteří sou kvalifikováni vzděláním, školením nebo zkušenostmi? S tím spojené zápisy se musí uschovat a musí být předloženy Brose na požádání (namátkové kontroly).

- ✓ Školení se provádějí podle zákonných ustanovení, avšak žádný písemný důkaz není relevantní, nebo žádná další kvalifikace neexistuje.

##### **6.2.4.2 Dopravní společnost**

1. Jaké je průměrné stáří vozového parku firmy?

- ✓ Stáří vozového parku je přibližně 3 roky. Společnost plánuje pro příští rok nákup nových vozidel a vyřazení nejstarších vozidel.

2. Je firma dostatečně kvalifikována pro přepravu odpadu?

- ✓ Dopravní povolení pro všechny skupiny odpadů přicházejí v úvahu, jsou k dispozici, vozidlo odpovídá stavu zákonných ustanovení, řidič prokazatelně vzdělán a vyškolen.
3. Jsou splněny předpoklady pro přepravu nebezpečného zboží?
- ✓ Je zde poučení pro případ nehody pro nebezpečné náklady, přicházejí v úvahu, řidič je kvalifikován a vozidla jsou příslušně vybavena.

### 6.3 Bodové hodnocení dodavatele

Počet bodů, kterých mohl dodavatel dosáhnout během hodnocení je znázorněno v příloze P I: Bodové hodnocení dodavatele a pro hodnocení dodavatele z hlediska životního prostředí je toto hodnocení znázorněno v příloze P II: Hodnocení dodavatele z hlediska životního prostředí.

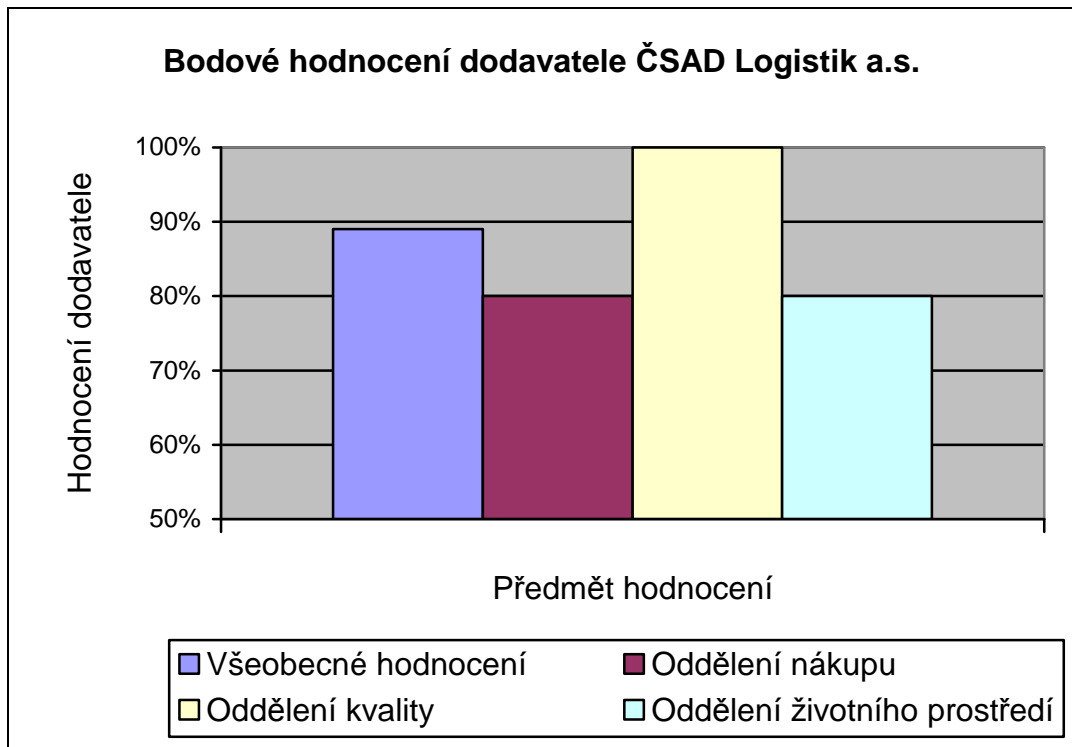
V této části je znázorněn celkový počet získaných bodů. Aby dodavatel byl pro Brose vyhovující a nemusela by se tak ukončit spolupráce, musí dodavatel v celkovém hodnocení dosáhnout alespoň 60 %.

Tab. 3. *Bodové hodnocení dodavatele ČSAD Logistik a.s.*

	Dosažený počet bodů	Počet bodů celkem	Hodnocení dodavatele
Všeobecné hodnotící otázky	116	130	89 %
Hodnotící otázky pro oddělení nákupu	88	110	80 %
Hodnotící otázky pro oddělení kvality	40	40	100 %
Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí	48	60	80 %

Zdroj: vlastní

Graf 1. Bodové hodnocení dodavatele ČSAD Logistik a.s.



Zdroj: vlastní

## 6.4 SWOT analýza

### 6.4.1 Silné stránky:

- ✓ v porovnání s mateřskou společností v Ostravě má provozovna v Olomouci velmi výhodnou geografickou polohu - z hlediska vzdálenosti se nachází přímo uprostřed mezi velkými městy jako je Brno, Ostrava a Praha,
- ✓ dobrá dopravní dostupnost – hned za Olomoucí je napojení na dálnici,
- ✓ vysoká úroveň rozvoje firmy,
- ✓ společnost zaměstnává vysoký počet kvalifikovaných a školených zaměstnanců,
- ✓ vysoký počet subdodavatelů,
- ✓ schopnost podniku zajistit i jinou než automobilovou dopravu,
- ✓ široká paleta poskytovaných služeb související s dopravou zboží např. celní dokumentaci, skladování, nakládka, vykládka atd.,

- ✓ vybudovaná rozsáhlá distribuční síť po celém světě,
- ✓ vysoká míra flexibility.

#### **6.4.2 Slabé stránky:**

- ✓ společnost nevlastní žádné nemovitosti – veškeré prostory jsou pronajaty od mateřské společnosti.

#### **6.4.3 Příležitosti**

- ✓ rozvoj a využití nových trhů,
- ✓ zlepšující se vývozní a dovozní podmínky.

#### **6.4.4 Hrozby**

- ✓ konkurence na trhu,
- ✓ velkou hrozbou pro firmu je rabování kamionů v zahraničí, které vede v velkém finančním ztrátám společnosti a s tím spojená hrozba pojišťoven, které odmítají pojistit vývoz zboží do zemí, pro které je tato problematika typická.

### **6.5 Shrnutí**

Z výsledku hodnocení je zřejmé, že společnost ČSAD Logistik a.s. je velice dobrým partnerem. Splňuje veškeré podmínky stanovené společností Brose a výsledek hodnocení tohoto dodavatele je velice uspokojující. Vyskytují se zde nějaké nedostatky, především v oddělení nákupu a životního prostředí, které by ale neměli ohrozit fungování této společnosti a nejsou až tak závažné, aby ohrozili spolupráci mezi společností Brose a ČSAD Logistik a.s. Po zhodnocení SWOT analýzy zde nejsou ani rizika, které by mohli v budoucnu ohrozit fungování společnosti.



## **7 CHARAKTERISTIKA DODAVATELE MW DIAS, SPOL. S R.O.**

MW Dias, spol. s r.o. je společností, která poskytuje pravidelné denní a speciální úklidové práce na území celé České republiky. Cílovým zákazníkem jsou průmyslové podniky, veřejné a administrativní budovy, zdravotnická zařízení – tzn. všechny organizace, které potřebují jakýmkoliv způsobem zajistit pravidelné úklidové služby nebo jiné speciální čistící a úklidové práce. V rámci zvyšování a dlouhodobého udržování spokojenosti zákazníků se stala společnost členem České asociace úklidu a čištění, implementovala Systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2001, implementovala Systém environmentálního managementu ISO 14001:2004, zavedla Systém personálních certifikací pro veškeré řídicí články společnosti a Systém odborných školení. Dále je zde zaveden Systém kontroly kvality.

### **7.1 Karta dodavatele**

Název dodavatele: MW Dias, spol. s r.o.

Adresa: Stodolní 316/2, 702 00 Ostrava – Moravská Ostrava

Účastníci za auditovanou stranu: Ing. Igor Weiss, jednatel společnosti

Ing. Jiří Martinek, obchodní ředitel

Hlavní auditor: Beáta Špůrková, nákupní oddělení

Datum: 31. října 2007

Předmět podnikání: Komplexní úklid administrativních a průmyslových objektů a zdravotnických zařízení. Zajištění speciálních čistících a úklidových prací. Dodávky toaletních a hygienických potřeb.

## 7.2 Hodnotící otázky

### 7.2.1 Všeobecné hodnotící otázky

1. Je dodavatel certifikován?
  - ✓ Ano, dodavatel je certifikován – je vlastníkem certifikátu ISO 9001.
2. Velikost firmy (počet zaměstnanců).
  - ✓ Společnost zaměstnává přibližně 420 zaměstnanců.
3. Obecný dojem, situace ve výstavbě, pořádek, čistota?
  - ✓ Velmi dobrý.
4. Jak jasná je organizační struktura společnosti?
  - ✓ Aktuální organizační schéma.
5. Může organizace při změně výkonu (změně plánu/množství) reagovat flexibilně?
  - ✓ Ano, organizace je schopna díky vysoké technické vybavenosti a vysokému počtu zaměstnanců reagovat velmi flexibilně.
6. Tým projektu:
  - ✓ Společnost Brose komunikuje pouze s jednou osobou (pan Martinek), která je odpovědná za tento projekt. V případě nepřítomnosti této osoby je zde odpovědný zástupce.
7. Mohou být prokázány příslušné reference? (Automobilový průmysl, mezinárodní projekty, srovnatelné procesy, stav techniky)
  - ✓ Ano, národní projekty/automobilový průmysl.
8. Jsou k dispozici příslušné ISO - normy, tabulky norem a databáze?
  - ✓ Ano, uspořádané a aktuální.
9. Bylo již pracováno podle směrnic a norem, které odpovídají normám Brose?
  - ✓ Ano, bylo již pracováno ve velkém rozsahu na této bázi (také praktická zkušenost s Brose).

10. Zacházení se zákonnými předpisy a normami (např. ochrana práce, pracovní právo, ochrana životního prostředí):
- Jak stanoví podnik relevantní předpisy? Jak podnik prosazuje tyto předpisy a jak kontroluje jejich dodržování?
- ✓ Příslušné předpisy jsou pravidelně zjišťovány a vcházejí do norem.
11. Šířka a hloubka poskytovaných služeb.
- ✓ Velmi široká a hluboká paleta poskytovaných služeb.
12. Provozuje dodavatel fungující řešení pro zabezpečení dat a jsou chráněny počítačové systémy proti úplnému zhroucení?
- ✓ Denní zajištění důležitých dat, uložení probíhá prostorově odděleně.
13. Je doba příjezdu servisu zajištěna kratší dobou než jeden pracovní den?
- ✓ Méně než 1 hodina.

### 7.2.2 Hodnotící otázky pro oddělení nákupu

14. Jak lze popsat rozmanitost služeb?
- ✓ Málo služeb, silná specializace.
15. Je organizace majitelem podílu konkurence k Brose?
- ✓ Ne.
16. Jsou provozně důležité nemovitosti z větší části vlastnictvím podniku?
- ✓ Podnik vlastní přibližně 50 % nemovitostí.
17. Expanduje závod?
- ✓ Ano, je to možné bez problémů.
18. Je dosaženo 80 % obratu s více než 10 zákazníky?
- ✓ Ano, obrat organizace je tvořen více než 10 zákazníky.
19. Disponuje firma dostatečnou likviditou?
- ✓ Vysoká likvidita (investiční připravenost, inovace, expanze). Nedávno proběhla rekonstrukce závodu.

20. Jaký je podíl dodavatele na pořizovaném trhu Brose?
- ✓ Oligopol – Brose je pro společnost MW Dias jedním z mnoha zákazníků.
21. Jaký je podíl organizace na automobilovém průmyslu?
- ✓ Společnost MW Dias, spol. s r.o. se podílí na automobilovém průmyslu 25 %.
22. Uznává dodavatel plně nákupní podmínky Brose? Je volba práva ovlivněna dodavatelem nebo Brose?
- ✓ Ano, jsou uznávány všeobecné podmínky Brose.
23. Je plně akceptována dodavatelem dohoda o zachování tajemství? Dodržují se všechna právní ustanovení na ochranu dat?
- ✓ Ano, v plném rozsahu.
24. Jsou dodavatelem plně akceptovány platební podmínky Brose?
- ✓ Ano, v plném rozsahu.

### 7.2.3 Hodnotící otázky pro oddělení kvality

25. Je zodpovědnost za kvalitu v podniku jednoznačně upravena?
- ✓ Ano, příručka kvality.
26. Existuje postup, který zajišťuje, že se oznámení včas a srozumitelně všechny výrokové specifikace všem zúčastněným místům?
- ✓ Pravidelné konzultace k projektu s protokolem.
27. Jsou stanoveny a zkontrolovány požadavky kvality u subdodavatelů a u dodaných produktů i nakupovaných produktů?
- ✓ Společnost provádí kontrolu příjmu zboží – kontroluje všechny dodávky.
28. Jsou stanoveny kompetence pro nařízení a kontrolu nápravných opatření? Např. konstrukční změna, opotřebované díly, zdroje chyb v procesu.
- ✓ Písemně zakotveno, dostatečně aktuální a sděleno příslušným pracovníkům.

## 7.2.4 Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí

### 7.2.4.1 Všeobecné hodnotící otázky

1. Jaké certifikace může dodavatel prokázat? (životní prostředí/ochrana práce)
  - ✓ Organizace je vlastníkem certifikátu ISO 14001.
2. Jsou známá přestoupení proti právu o životním prostředí a jak lze zařadit obecný názor o podniku?
  - ✓ Žádné přestoupení nejsou známa a ani nejsou dohledná, kladné veřejné mínění.
3. Používají se pro činnosti s významným účinkem na životní prostředí pouze pracovníci, kteří jsou kvalifikováni vzdělání, školením nebo zkušenostmi? S tím spojené zápisy se musí uschovat a musí být předloženy Brose na požádání (namátkové kontroly).
  - ✓ Kvalifikační opatření pro činnosti s významnými účinky na životní prostředí jsou pravidelně prováděna. Písemné důkazy existují. Dodatečná kvalifikace může být prokázána. První instruktáž před přijetím práce, potom nepřetržitě, avšak minimálně ročně.

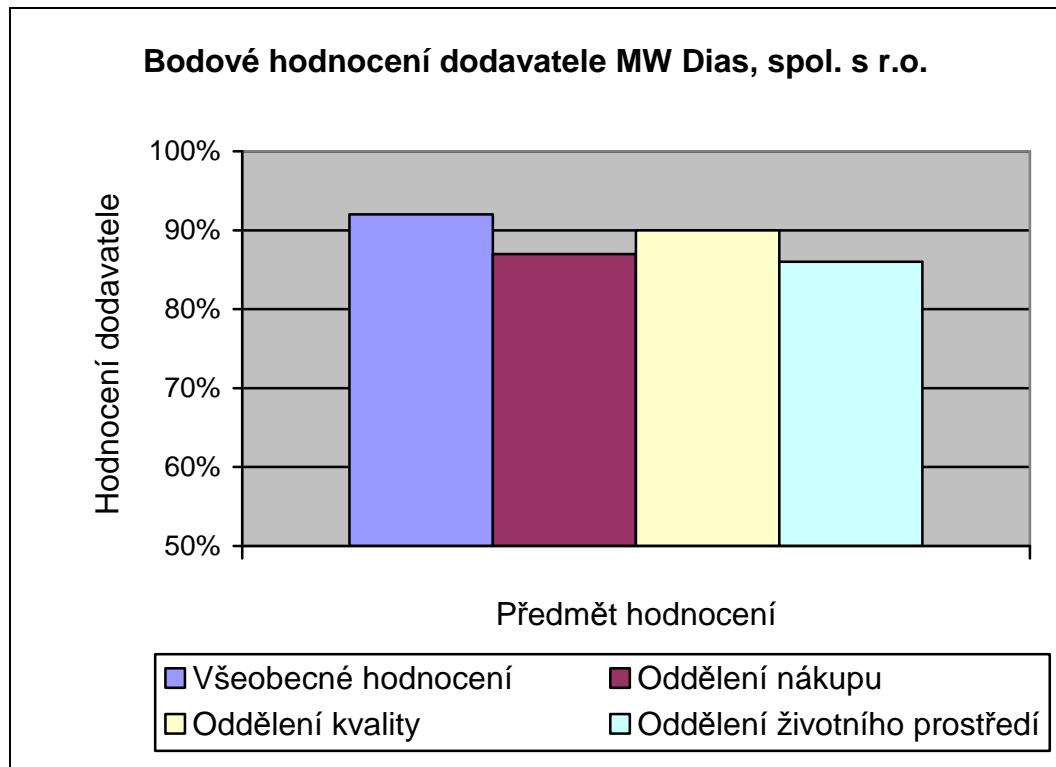
## 7.3 Bodové hodnocení dodavatele MW Dias, spol. s r.o.

Tab. 4. Bodové hodnocení dodavatele MW Dias, spol. s r.o.

	Dosažený počet bodů	Počet bodů celkem	Hodnocení dodavatele
Všeobecné hodnotící otázky	120	130	92 %
Hodnotící otázky pro oddělení nákupu	96	110	87 %
Hodnotící otázky pro oddělení kvality	36	40	90 %
Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí	26	30	86 %

Zdroj: vlastní

Graf 2. Bodové hodnocení dodavatele MW Dias, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní

## 7.4 SWOT analýza

### 7.4.1 Silné stránky:

- ✓ velký počet vysoce kvalifikovaných zaměstnanců,
- ✓ vysoká míra flexibility,
- ✓ velké množství poskytovaných služeb,
- ✓ vysoká technická vybavenost firmy.

### 7.4.2 Slabé stránky:

- ✓ geografická poloha – jelikož společnost poskytuje své služby po celé České republice a jediná provozovna je v Ostravě, vznikají vzhledem k dopravě vysoké finanční náklady.

#### 7.4.3 Příležitosti:

- ✓ stále větší počet průmyslových podniků.

#### 7.4.4 Hrozby:

- ✓ konkurence.

### 7.5 Shrnutí

Společnost MW Dias, spol s r.o. je pro společnost Brose velice dobrým partnerem. Z hlediska vzdálenosti je schopna zajistit velmi vysokou flexibilitu, což je pro společnost Brose v této oblasti prioritou a odvést velice kvalitní práci. Z výsledků hodnocení je zřejmé, že společnost MW Dias má velice kvalifikovaný personál, který ví jak uspokojit svého zákazníka.

## **8 CHARAKTERISTIKA DODAVATELE SITA CZ, A.S.**

Hlavní služba, kterou společnost SITA nabízí je kompletní outsourcing odpadního hospodářství. Jedná se o odpadní hospodářství na klíč, kdy společnost přebírá kompletní zodpovědnost za provozování odpadového hospodářství klienta. Základem služby je návrh logistiky pohybu odpadů, druhotných surovin a dalších materiálů v rámci podniku klienta, rozmístění jednotlivých shromažďovacích nádob v provozech a kancelářích, popřípadě zřízení centrálního sběrného místa. Odpovědnost klienta za odpad končí jeho vhozením do shromažďovací nádoby. Veškeré další nakládání s odpady a druhotnými surovinami v rámci areálu i mimo něj, včetně veškeré další manipulace, skladování, přepravy a související administrativy, je zajišťována zaměstnanci společnosti SITA. Klient se tak může plně zaměřit pouze na vlastní činnost a maximálně tímto přístupem eliminuje svá enviromentální rizika.

### **8.1 Karta dodavatele**

Název dodavatele: SITA CZ, a.s.

Adresa: Uhelná ul. 287, 757 01 Valašské Meziříčí

Účastníci za auditovanou stranu: Petr Salomon, vedoucí ekonomického úseku

Ing. Dagmar Škvorová, vedoucí provozovny

Hlavní auditor: Beáta Špůrková, nákupní oddělení

Datum: 13. října 2007

Předmět podnikání: Nakládání s odpady včetně nebezpečných, svoz komunálního odpadu, speciální práce v ekologii, odstraňování starých zátěží, sanace starých objektů a skládek, čištění lapolů a jímek, provádění revizí a nádrží, sanace azbestu, čištění kanalizace, legislativní projekty v ekologii a havarijní služby.



## 8.2 Hodnotící otázky

### 8.2.1 Všeobecné hodnotící otázky

1. Je dodavatel certifikován?
  - ✓ Ano, dodavatel je certifikován – je vlastníkem certifikátu ISO 9001.
2. Velikost firmy (počet zaměstnanců):
  - ✓ Společnost zaměstnává 60 zaměstnanců.
3. Obecný dojem, situace ve výstavbě, pořádek, čistota?
  - ✓ Velmi dobrý.
4. Jak jasná je organizační struktura společnosti?
  - ✓ Aktuální organizační schéma.
5. Může organizace při změně výkonu (změně plánu / množství) reagovat flexibilně?
  - ✓ Ano, organizace je schopna reagovat flexibilně, Brose s touto společností řeší tyto problémy poměrně často a dosud nebyl problém.
6. Tým projektu:
  - ✓ Společnost Brose komunikuje pouze s jednou osobou (pan Salomon), která je odpovědná za tento projekt a má veškeré informace.
7. Mohou být prokázány příslušné reference? (Automobilový průmysl, mezinárodní projekty, srovnatelné procesy, stav techniky)
  - ✓ Ano, národní projekty/automobilový průmysl.
8. Jsou k dispozici příslušné ISO - normy, tabulky norem a databáze?
  - ✓ Ano, uspořádané a aktuální.
9. Bylo již pracováno podle směrnic a norem, které odpovídají normám Brose?
  - ✓ Ano, bylo již pracováno ve velkém rozsahu na této bázi (také praktická zkušenost s Brose).
10. Zacházení se zákonnými předpisy a normami (např. ochrana práce, pracovní právo, ochrana životního prostředí):

Jak stanoví podnik relevantní předpisy? Jak podnik prosazuje tyto předpisy a jak kontroluje jejich dodržování?

- ✓ Příslušné předpisy jsou pravidelně zjišťovány a vcházejí do norem – jelikož jde o firmu, disponující s mnohdy i s velmi nebezpečnými látkami, je dodržování těchto předpisů nezbytně nutné.

11. Šířka a hloubka poskytovaných služeb

- ✓ Velmi široká a hluboká paleta služeb.

12. Provozuje dodavatel fungující řešení pro zabezpečení dat a jsou chráněny počítačové systémy proti úplnému zhroucení?

- ✓ Denní zajištění důležitých dat, uložení probíhá prostorově odděleně – jak v elektronické podobě, tak písemně.

13. Je doba příjezdu servisu zajištěna kratší dobou než jeden pracovní den?

- ✓ Méně než 2 hodiny.

### 8.2.2 Hodnotící otázky pro oddělení nákupu

14. Jak lze popsat rozmanitost služeb?

- ✓ Málo výrobků, silná specializace.

15. Je organizace majitelem podílu konkurence k Brose?

- ✓ Ne.

16. Jsou provozně důležité nemovitosti z větší části vlastnictvím podniku?

- ✓ Podnik je vlastníkem přibližně 80 %.

17. Expanduje závod?

- ✓ Ano, je to možné bez problémů. Společnost má dokonce několik provozoven i na Slovensku.

18. Je dosaženo 80 % obratu s více než 10 zákazníky?

- ✓ Ano, obrat organizace je tvořen více než 10 zákazníky.

19. Disponuje firma dostatečnou likviditou?

✓ Dobrá likvidita (závod, nákup, zakázky, zajištěno zaměstnání).

20. Jaký je podíl dodavatele na pořizovaném trhu Brose?

✓ Oligopol – Společnost Brose je pro společnost SITA jedním z mnoha zákazníků.

21. Jaký je podíl organizace na automobilovém průmyslu?

✓ Společnost SITA se podílí na automobilovém průmyslu 8 %.

22. Uznává dodavatel plně nákupní podmínky Brose? Je volba práva ovlivněna dodavatelem nebo Brose?

✓ Ano, jsou uznávány všeobecné podmínky Brose.

23. Je plně akceptována dodavatelem dohoda o zachování tajemství? Dodržují se všechna právní ustanovení na ochranu dat?

✓ Ano, v plném rozsahu.

24. Jsou dodavatelem plně akceptovány platební podmínky Brose?

✓ Ano, v plném rozsahu.

### 8.2.3 Hodnotící otázky pro oddělení kvality

25. Je zodpovědnost za kvalitu v podniku jednoznačně upravena?

✓ Ano, příručka kvality.

26. Existuje postup, který zajišťuje, že se oznámení včas a srozumitelně všechny výrokové specifikace všem zúčastněným místům?

✓ Pravidelné konzultace k projektu s protokolem.

27. Jsou stanoveny a zkontrolovány požadavky kvality u subdodavatelů a u dodaných produktů i nakupovaných produktů?

✓ Společnost provádí audit svých subdodavatelů a kontrolu příjmu veškerého zboží. Tento audit provádí minimálně jednou za rok.

28. Jsou stanoveny kompetence pro nařízení a kontrolu nápravných opatření? Např. konstrukční změna, opotřebované díly, zdroje chyb v procesu

✓ Písemně zakotveno, dostatečně aktuální a sděleno příslušným pracovníkům.

## 8.2.4 Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí

### 8.2.4.1 Všeobecné hodnotící otázky

1. Jaké certifikace může dodavatel prokázat? (životní prostředí / ochrana práce)
  - ✓ Ano, organizace je vlastníkem certifikátu OHSAS 18001, ISO 14001 a ISO 9001.
2. Jsou známá přestoupení proti právu o životním prostředí a jak lze zařadit obecný názor o podniku?
  - ✓ Žádné přestoupení nejsou známa a ani nejsou dohledná, kladné veřejné mínění.
3. Používají se pro činnosti s významným účinkem na životní prostředí pouze pracovníci, kteří jsou kvalifikováni vzděláním, školením nebo zkušenostmi? S tím spojené zápisy se musí uschovat a musí být předloženy Brose na požádání (namátkové kontroly).
  - ✓ Kvalifikační opatření pro činnosti s významnými účinky na životní prostředí jsou pravidelně prováděna. Písemné důkazy existují, dostatečná kvalifikace může být prokázána, první instruktáž před přijetím do práce, potom nepřetržitě, avšak minimálně ročně.

### 8.2.4.2 Firma pro odstraňování odpadů

1. Jak prokazuje firma pro odstraňování odpadů svou kompetenci?
  - ✓ Odborná firma pro odstranění odpadů předá příslušný kód odpadu a certifikáty, vlastní jednotlivá povolení např. pro dopravu, skladování a jmenuje pověřenou osobu pro odpad a uvolnění probíhá přes ZQU. Kopie jsou k dispozici v Coburgu (centrále společnosti).
2. Co vykazuje vstupní/výstupní bilance třídících závodů?
  - ✓ Míra zhodnocení je větší než 80 %.
3. Výsledek posouzení spolehlivosti závodu prostřednictvím úřadů?
  - ✓ Spolehlivost potvrzena neomezeně, předkládá se výrok kompetentních kontrolních úřadů.

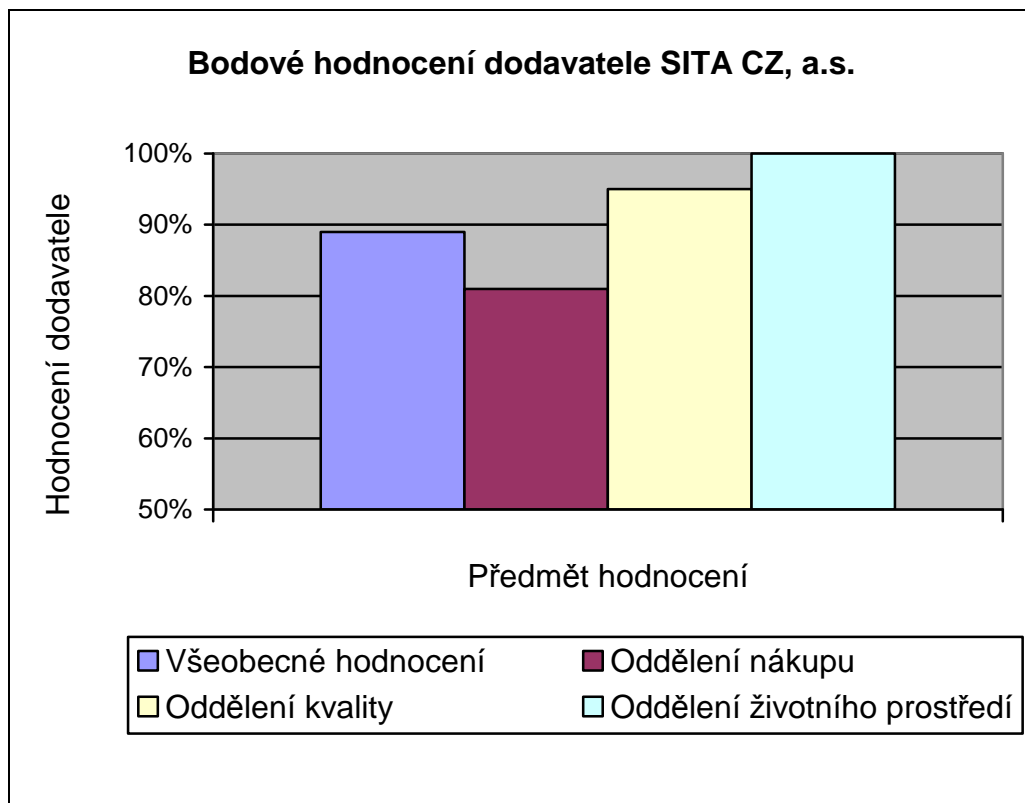
### 8.3 Bodové hodnocení dodavatele

Tab. 5. Bodové hodnocení společnosti SITA CZ a.s.

	Dosažený počet bodů	Počet bodů celkem	Hodnocení dodavatele
Všeobecné hodnotící otázky	116	130	89 %
Hodnotící otázky pro oddělení nákupu	90	110	81 %
Hodnotící otázky pro oddělení kvality	38	40	95 %
Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí	60	60	100 %

Zdroj: vlastní

Graf 3. Bodové hodnocení dodavatele SITA CZ, a.s.



Zdroj: vlastní

## 8.4 SWOT analýza

### 8.4.1 Silné stránky:

- ✓ provozovny rozmístěny po celé České republice (23 provozoven),
- ✓ kvalifikovaný a školený personál,
- ✓ velmi vysoká technická vybavenost,
- ✓ vysoká úroveň rozvoje firmy,
- ✓ vysoká úroveň poskytovaných služeb,
- ✓ vysoká míra flexibility.

### 8.4.2 Slabé stránky

- ✓ společnost je vlastníkem pouze dvou spaloven průmyslových odpadů a to v Ostravě a v Ústí nad Labem, tudíž veškeré odpady z celé České republiky musí dovážet pouze do těchto dvou lokalit, čímž vznikají velmi vysoké náklady na dopravu.

### 8.4.3 Příležitosti

- ✓ rozšíření spolupráce s městy při svozu odpadu,
- ✓ rozvoj nových trhů.

### 8.4.4 Hrozby

- ✓ příchod nové konkurence na trh,
- ✓ stávající konkurent přijde na trh s novým produktem popřípadě novou službou.

## 8.5 Shrnutí

Spolupráce se společností SITA trvá již od počátku fungování Brose. Tato společnost se jevila jako velice dobrý partner a výsledky hodnocení toto tvrzení jenom potvrdili. Drobné nedostatky se vyskytly pouze v oddělení nákupu. Jinak se hodnocení této společnosti pohybuje okolo 90 %. Ve SWOT analýze se taky nenašli možná rizika, která by mohli v budoucnu ovlivnit fungování této společnosti.

## **9 CHARAKTERISTIKA DODAVATELE VITRUM, SPOL. S R.O.**

Hlavní činností společnosti Vitrum, spol. s r.o. je distribuce laboratorního vybavení. Od původního úzkého sortimentu se zaměřením na laboratorní sklo se nabídka této společnosti značně rozšířila. Spolupracuje s přibližně 200 dodavateli a je distributorem většiny významných evropských laboratorních potřeb a techniky. Zákazníkům je k dispozici i servisní středisko, které rozšiřuje služby společnosti již od prodeje po instalaci a záruční a pozáruční servis většiny na trhu prodávaných laboratorních přístrojů

### **9.1 Karta dodavatele**

Název dodavatele: Vitrum, spol. s r.o.

Adresa: Pražská 442, 281 67 Stříbrná Skalice

Provozovna: Dukelských hrdinů 442, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

Účastníci za auditovanou stranu: Kamil Vardžák, obchodní zástupce

Marcela Kureková, obchodní referent

Hlavní auditor: David Gliwitský, nákupní oddělení

Datum: 13. listopadu 2007

Předmět podnikání: kompletní vybavení laboratoří.

## 9.2 Hodnotící otázky

### 9.2.1 Všeobecné hodnotící otázky

1. Je dodavatel certifikován?
  - ✓ Ano, dodavatel je certifikován – je držitelem certifikátu ISO 9001.
2. Velikost firmy (počet zaměstnanců).
  - ✓ Společnost zaměstnává 35 zaměstnanců.
3. Obecný dojem, situace ve výstavbě, pořádek, čistota.
  - ✓ Dobrý – sídlo je udržováno v absolutní čistotě, sklad odpovídá provozu.
4. Jak jasná je organizační struktura společnosti?
  - ✓ Aktuální organizační struktura.
5. Může organizace při změně výkonu (změně plánu/množství) reagovat flexibilně?
  - ✓ Ano, okamžitá realizace změn, vysoká flexibilita – záleží zda je boží skladem či nikoliv a zda se jedná s pracovníkem odpovědným za projekt.
6. Tým projektu:
  - ✓ V jedné osobě – je zde obchodní zástupce.
7. Mohou být prokázány příslušné reference? (Automobilový průmysl, mezinárodní projekty, srovnatelné procesy, stav techniky).
  - ✓ Ano, mezinárodní + národní projekty/automobilový průmysl.
8. Jsou k dispozici příslušné ISO – normy tabulky norem a databáze?
  - ✓ Ano, velmi aktuální. Je zde vypracovaný systém vnitřních auditů.
9. Bylo již pracováno podle směrnic a norem, které odpovídají normám Brose?
  - ✓ Ano, existují zkušenosti ve všech důležitých oblastech.
10. Zacházení se zákonnými předpisy a normami (např. ochrana práce, pracovní právo, ochrana životního prostředí):

Jak stanoví podnik relevantní předpisy? Jak podnik prosazuje tyto předpisy a jak kontroluje jejich dodržování?



- ✓ Příslušné předpisy jsou pravidelně zjišťovány a vcházejí do norem.
11. Šířka a hloubka výrobní palety.
- ✓ Velmi široká a hluboká výrobní paleta.
12. Provozuje dodavatel fungující řešení pro zabezpečení dat a jsou chráněny počítačové systémy proti úplnému zhroucení?
- ✓ Minimálně denní zabezpečení všech důležitých dat. Bezpečné uložení mimo oblast počítače – Vitrum ukládá tyto data v bezpečnostní agentuře. Plán pro případ v nouzi je k dispozici.
13. Je doba příjezdu servisu zajištěna kratší dobou než jeden pracovní den?
- ✓ Méně než 2 hodiny.

### 9.2.2 Hodnotící otázky pro oddělení nákupu

14. Jak lze popsat rozmanitost služeb?
- ✓ Hodně produktů, silná specializace – společnost nabízí přes 15 000 produktů.
15. Je organizace majitelem podílu konkurence k Brose?
- ✓ Ne.
16. Jsou provozně důležité nemovitosti z větší části vlastnictvím podniku?
- ✓ Ano, 100% vlastnictví.
17. Expanduje závod?
- ✓ Ano, je to možné bez problémů.
18. Je dosaženo 80 % obrátu s více než 10 zákazníky?
- ✓ Ano, 80 % obrátu společnosti je tvořen více než 10 zákazníky.
19. Disponuje firma dostatečnou likviditou?
- ✓ Vysoká likvidita – společnost v současné době zakoupila nové sklady a připravuje rekonstrukci.
20. Jaký je podíl dodavatele na pořizovaném trhu Brose?
- ✓ Oligopol – Brose je pro Vitrum středním zákazníkem.

21. Jaký je podíl organizace na automobilovém průmyslu?

- ✓ Podíl společnosti Vitrum na automobilovém průmyslu je menší než 10 %.

22. Uznává dodavatel plně nákupní podmínky Brose? Je volba práva ovlivněna dodavatelem nebo Brose?

- ✓ Všeobecné podmínky Brose jsou částečně uznány s volbou práva Brose.

23. Je plně akceptována dodavatelem dohoda o zachování tajemství? Dodržují se všechna právní ustanovení na ochranu dat?

- ✓ Ano, v plném rozsahu.

24. Jsou dodavatelem plně akceptovány platební podmínky Brose?

- ✓ Ano, v přípustné modifikované formě.

### 9.2.3 Hodnotící otázky pro oddělení kvality

25. Je zodpovědnost za kvalitu v podniku jednoznačně upravena?

- ✓ Ano, příručka kvality.

26. Existuje postup, který zajišťuje, že se oznámení včas a srozumitelně všechny výrobní specifikace všem zúčastněným místům?

- ✓ Ano, systém měsíčních zpráv s protokolem.

27. Jsou stanoveny a zkontrolovány požadavky kvality u subdodavatelů a u dodaných produktů i nakupovaných produktů?

- ✓ Společnost provádí fyzickou kontrol příjmu zboží.

28. Jsou stanoveny kompetence pro nařízení a kontrolu nápravných opatření? Např. konstrukční změna, opotřebované díly, zdroje chyb v procesu.

- ✓ Písemně zakotveno, dostatečně aktuální a sděleno příslušným pracovníkům.

### 9.2.4 Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí

#### 9.2.4.1 Všeobecné otázky

1. Jaké certifikace může dodavatel prokázat? (životní prostředí/ochrana práce).

- ✓ Systém není certifikován.
2. Jsou známá přestoupení proti právu o životním prostředí a jak lze zařadit obecný názor podniku?
- ✓ Žádné přestoupení nejsou známá a ani nejsou dohledná, kladné veřejné mínění.
3. Používají se pro činnosti s významným účinkem na životní prostředí pouze pracovníci, kteří jsou kvalifikováni vzděláním, školení nebo zkušenostmi? S tím spojené zápisy se musí uschovat a musí být předloženy Brose na požádání (namátkové kontroly).
- ✓ Kvalifikační opatření pro činnosti s významnými účinky na životní prostředí jsou pravidelně prováděna. Písemné důkazy existují. Dodatečná kvalifikace může být prokázána. První instruktáž před přijetím do práce, potom nepřetržitě, avšak minimálně ročně.

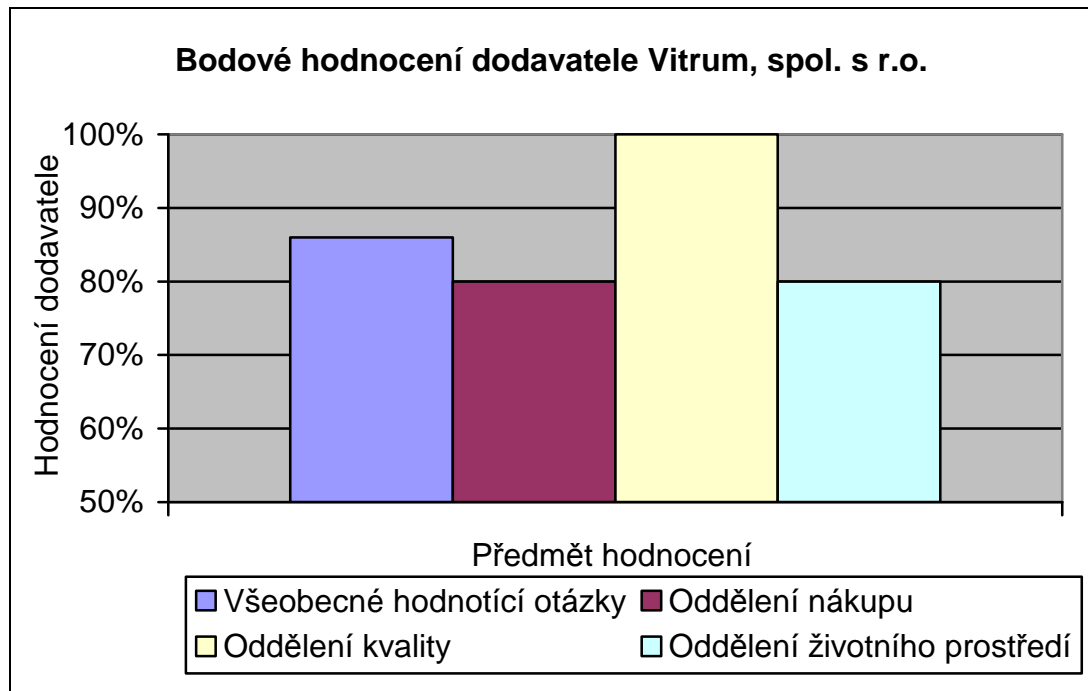
### 9.3 Bodové hodnocení dodavatele

Tab. 6. Bodové hodnocení dodavatele Vitrum, spol. s r.o.

	Dosažený počet bodů	Počet bodů celkem	Hodnocení dodavatele
Všeobecné hodnotící otázky	112	130	86 %
Hodnotící otázky pro oddělení nákupu	88	110	80 %
Hodnotící otázky pro oddělení kvality	40	40	100 %
Hodnotící otázky pro oddělení životního prostředí	24	30	80 %

Zdroj: vlastní

Graf 4. Bodové hodnocení dodavatele Vitrum, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní

## 9.4 SWOT analýza

### 9.4.1 Silné stránky:

- ✓ dobrá geografická poloha – společnost má pobočky v téměř všech velkých městech České republiky (nebo alespoň v jejich blízkosti),
- ✓ široká paleta poskytovaných výrobků a služeb s nimi souvisejícími,
- ✓ spolupráce s vysoce kvalitními dodavateli této společnosti,
- ✓ vysoká míra flexibility.

### 9.4.2 Slabé stránky:

- ✓ žádné slabé stránky nebyly zjištěny.

### 9.4.3 Příležitosti:

- ✓ růst výzkumných center,
- ✓ otevřené trhy v zahraničí.

#### 9.4.4 Hrozby:

- ✓ konkurence.

### 9.5 Shrnutí

Společnost Vitrum je velice dobrým partnerem. Splňuje veškeré podmínky stanovené společností Brose. Díky dodavatelům této společnosti je společnost Vitrum schopna dodat velice kvalitní výrobky a služby, které souvisí s jejich výrobky. Z hodnocení dodavatele je zřejmé, že ani uvnitř společnosti nejsou žádné závažné problémy, které by mohli ovlivnit fungování této firmy.

## ZÁVĚR

Vzhledem k velikosti firmy a tudíž i vysokému počtu dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje, bych navrhla hlubší a častější hodnocení těchto dodavatelů. Dodavatelé, kteří by vykazovali výsledky za jednotlivá oddělení mezi 80 až 100 % by se hodnotili zhruba jednou za tři roky. Dodavatelé, kteří by vykazovali výsledky mezi 60 až 80 % bych navrhovala provádět hodnocení alespoň jednou za rok. Dodavatelé, kteří by dosáhli méně než 60 % bych navrhovala ukončení spolupráce - jestliže je to možné. V případě, že není možné ukončit tento vztah (například z hlediska monopolu této firmy), je nutné provádět pravidelné audity této společnosti a dohlížet zda plní nápravná opatření vypracované pracovníky nákupního oddělení společnosti Brose.

Jelikož výrobky a služby dodavatelů mají velký vliv na konečný výrobek je hodnocení těchto dodavatelů velice důležité. Společnost Brose toto hodnocení provádí pouze okrajově a to formou auditů, které jsou založeny na otázkách stanovených centrálou společnosti. Tyto otázky hodnotí především, zda dodavatel dosud splňoval podmínky, které si Brose stanovila před uzavřením smlouvy. Nehodnotí ale charakter této společnosti a případná rizika a příležitosti plynoucí z podnikání. Proto jsem v této bakalářské práci vypracovala hlubší hodnocení dodavatelů, které umožní společnosti Brose tyto dodavatele mnohem víc poznat. Otázky, které společnost používá k auditům dodavatelů jsem rozšířila o své vlastní otázky, které jsem rozdělila do čtyř skupin, vzhledem k jejich povaze a útvaru, ke kterému se vztahují. Dále bych doporučila společnosti vypracovávat přinejmenším SWOT analýzu, která pomůže společnosti poznat své dodavatele i z jiné stránky především jeho silné stránky, slabé stránky, jaké příležitosti by mohla společnost na trhu využít k jejímu většímu růstu a rizika, která by mohla ohrozit fungování firmy. Tato analýza pomůže poznat společnosti komplexní fungování hodnoceného dodavatele.

Aby se tento návrh mohl realizovat doporučila bych společnosti Brose, aby v oddělení nákupu byla osoba, která by se zabývala přímo problematikou dodavatelů. Úkolem této osoby by bylo nejen hodnocení stávajících dodavatelů, ale i vyhledávání nových dodavatelů a tím snížit závislost Brose na jediném dodavateli určitých produktů a služeb a zvýšit tak hospodárnost společnosti. Toto vyhledávání by probíhalo tak, že u každé poptávané položky by tato osoba vyhledala minimálně tři další dodavatele. U každého z těchto dodavatelů by uvedla základní informace, které jsou nezbytně nutné pro posouzení nabídky, přičemž posuzování nabídky bude záviset na pracovníkovi nákupu, který se bude

na danou oblast specializovat – v nákupním oddělení společnosti Brose jsou čtyři pracovníci a každý z nich se specializuje na něco jiného. Jeden na nákup ochranného oblečení jako jsou rukavice, pracovní oblečení atd., druhý na nákup náhradních dílů, třetí na nákup kancelářských potřeb a čtvrtý na nákup služeb. Mezi informace pro posuzování nabídky patří například cena, množství, které je dodavatel schopen dodat, dodací lhůta atd.

## RESUMÉ

Considering to size of company and consequently to number of suppliers which the company cooperate with I suggest do more deeply and more frequented vendor rating. Suppliers which will be evaluating and get more then 80 per cent for each department will be evaluate once a three years. Suppliers which will get 60 – 80 per cent will be evaluate once a year. Suppliers which will get less than 60 per cent will be finish cooperation if there is this possibility. If company Brose is depend on delivery from this company in light of monopoly there will be auditing very often. Then Brose can see if the getting better.

Because products and services from company's suppliers have a big influence on final products, vendor rating is very important. Brose evaluate its suppliers very marginally. And that is why I made more deeply vendor rating. I suggest to company do not use only questions which are given by central company but make some analysis such as is SWOT analysis to more understanding their suppliers.

To realize this suggestions I recommended one more person for purchasing which will specialize to searching new suppliers and evaluating current suppliers.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] Interní směrnice společnosti Brose
- [2] KOTLER, Philips, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha 7: Grada Purchasing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [3] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 8025101746
- [4] NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PLURA, Jiří. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8
- [5] SCHULTE, Chrustot. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Purchasing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
- [6] SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 455 s. ISBN 8071692115
- [7] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?*. Havířov – Podlesí: Question Marks, 1990. 247 s.
- [8] TOMEK, Gustav, TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 173 s. ISBN 808562396X
- [9] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. 1999. 440 s. ISBN 80-7169-578-5
- [10] Řízení nákupu. *Marketing. Chytrák* [online]. 2007. [cit. 2007-06-28]. Dostupný na WWW: <http://www.marketing.chytrak.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BS 8800	Certifikát pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
DGQ	Certifikát manažera jakosti.
EMAS	Environmentální systémy řízení (životní prostředí).
ISO 9001	Certifikace systému řízení kvality.
ISO 14001	Certifikace environmentálních systémů řízení (životní prostředí).
OHSAS 18001	Certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Tradiční přístup k nákupu a moderní nákupní management .....</i>	13
<i>Tab. 2. Zjednodušený příklad bodového hodnocení dodavatelů.....</i>	25
<i>Tab. 3. Bodové hodnocení dodavatele ČSAD Logistik a.s.....</i>	38
<i>Tab. 4. Bodové hodnocení dodavatele MW Dias, spol. s r.o. ....</i>	45
<i>Tab. 5. Bodové hodnocení společnosti SITA CZ a.s. ....</i>	53
<i>Tab. 6. Bodové hodnocení dodavatele Vitrum, spol. s r.o. ....</i>	59

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Bodové hodnocení dodavatele ČSAD Logistik a.s. ....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2. Bodové hodnocení dodavatele MW Dias, spol. s r.o. ....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 3. Bodové hodnocení dodavatele SITA CZ, a.s. ....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 4. Bodové hodnocení dodavatele Vitrum, spol. s r.o. ....</i>	<i>60</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Bodové hodnocení dodavatelů.

P II Hodnocení dodavatelů z hlediska životního prostředí.

## PŘÍLOHA P I: BODOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Všeobecné hodnotící otázky		Body
<b>1.</b>	<b>Je dodavatel certifikován?</b>	
A.	VDA 6.4 / ISO / TS 16949	10
B.	ISO 9001	8
C.	QS 9000	6
D.	Cizí certifikace	4
E.	Není certifikován	0
<b>2.</b>	<b>Velikost firmy (počet zaměstnanců):</b>	
A.	více než 200	10
B.	100 – 200	8
C.	50 – 100	6
D.	20 – 50	4
E.	méně než 20	0
<b>3.</b>	<b>Obecný dojem, situace ve výstavbě, pořádek, čistota?</b>	
A.	Velmi dobrý	10
B.	Dobrý	8
C.	Převážně dobrý	6
D.	Drobné nedostatky	4
E.	Zřetelné nedostatky	0
<b>4.</b>	<b>Jak jasná je organizační struktura společnosti?</b>	
A.	Aktuální organizační schéma	10
B.	Prostorové uspořádání	6

C.	Nelze rozeznat	0
<b>5.</b>	<b>Může organizace při změně výkonu (změně plánu/množství) reagovat flexibilně?</b>	
A.	Ano okamžitá realizace změn včetně okamžitého znázornění vlivu na náklady – velmi vysoká flexibilita	10
B.	Ano, okamžitá realizace změn, časově zpožděné znázornění na vliv nákladů – vysoká flexibilita	8
C.	Přijatelná flexibilita – realizace probíhá teprve po finančním objasnění	6
D.	Velmi nízká flexibilita	4
E.	Ne nebo se zřetelnými nedostatky - neflexibilní	0
<b>6.</b>	<b>Tým projektu:</b>	
A.	V jedné osobě	10
B.	Předání nákupu	6
C.	Prostorově odděleně	0
<b>7.</b>	<b>Mohou být prokázány reference? (Automobilový průmysl, mezinárodní projekty, srovnatelné procesy, stav techniky).</b>	
A.	Ano, mezinárodní + národní projekty/automobilový průmysl	10
B.	Ano, národní projekty/automobilový průmysl	8
C.	Ano, národní velké projekty	6
D.	Málo referencí pro velké projekty	4
E.	Žádné	0
<b>8.</b>	<b>Jsou k dispozici příslušné ISO – normy, tabulky norem a databáze?</b>	
A.	Ano, uspořádané a udržované a velmi aktuální	10
B.	Ano, uspořádané a aktuální	8
C.	Ano, avšak nedostatky v aktualizaci	6

D.	Ano, avšak nedostatky v aktualizaci a organizaci	4
E.	Ne	0
<b>9.</b>	<b>Bylo již pracováno podle směrnic a norem, které odpovídají normám Brose?</b>	
A.	Ano, bylo již pracováno ve velkém rozsahu na této bázi (také praktická zkušenost s Brose).	10
B.	Ano, existují zkušenosti ve všech důležitých oblastech	8
C.	Ano, existují částečně praktické zkušenosti, potenciál je k dispozici neomezeně	6
D.	Nejsou zkušenosti, avšak potenciál je dobrý	4
E.	Nejsou zkušenosti, velmi dobrý potenciál	0
<b>10.</b>	<b>Zacházení se zákonnými předpisy a normami (např. ochrana práce, pracovní právo, ochrana životního prostředí):  Jak stanoví podnik relevantní předpisy? Jak podnik prosazuje tyto předpisy a jak kontroluje jejich dodržování?</b>	
A.	Příslušné předpisy jsou pravidelně zjišťovány a vcházejí do norem	10
B.	Přístup k příslušným předpisům je dán obecně – vyhodnocení a interpretace probíhá podle potřeby	6
C.	Příslušná nařízení jsou zjišťovány a interpretovány výlučně podle potřeby	0
<b>11.</b>	<b>Šířka a hloubka výrobní palety, nezávislost výrobce</b>	
A.	Velmi široká a hluboká výrobní paleta, nejlepší status partnerů	10
B.	Široká a hluboká výrobní paleta, dobrý status partnerů	8
C.	Dobré pokrytí výrobku, střední status partnerů	6
D.	Mezery ve výrobní paletě, žádný upřednostňovaný partner, renomovaný výrobce	4
E.	Příliš specifický výrobní program, žádné certifikáty	0



<b>12.</b>	<b>Provozuje dodavatel fungující řešení pro zabezpečení dat a jsou chráněny počítačové systémy proti zhroucení?</b>	
A.	Minimálně denní zabezpečení všech důležitých dat. Bezpečné uložení mimo oblasti počítače, nebo oddělená výpočetní centra, zrcadlové systémy (místně odděleny). Plán pro případ nouze k dispozici.	10
B.	Denní zajištění důležitých dat, uložení probíhá prostorově odděleně, plán pro případ nouze existuje.	6
C.	Bezpečnostní opatření nejsou dostatečná.	0
<b>13.</b>	<b>Je doba příjezdu servis zajištěna kratší dobou než 1 pracovní den?</b>	
A.	méně než 1 hodina	10
B.	méně než 2 hodiny	8
C.	méně než 3 hodiny	6
D.	méně než 8 hodin	4
E.	více než 8 hodin	0

Hodnotící otázky pro oddělení nákupu		Body
<b>14.</b>	<b>Jak lze popsat rozmanitost výrobků?</b>	
A.	Málo výrobků, silná specializace	10
B.	Hodně výrobků, silná specializace	8
C.	Hodně výrobků, malá specializace	4
D.	Málo výrobků, žádná specializace	0
<b>15.</b>	<b>Je organizace majitelem podílu konkurence k Brose?</b>	
A.	Ne	10
B.	Ano	0
<b>16.</b>	<b>Jsou provozně důležité nemovitosti z větší části vlastnictvím podniku?</b>	

A.	Ano, minimálně 90 %	10
B.	Ano, více než 65 %	8
C.	Přibližně 50 %	6
D.	Převážně pronajaty	4
<b>17. Expanduje závod?</b>		
A.	Ano, je to možné bez problémů	10
B.	Možné jen podmíněně	6
C.	Není to možné kvůli velkým restrikcím	0
<b>18. Je dosaženo 80 % obrátu s více než 10 zákazníky?</b>		
A.	Ano	10
B.	8 – 9	8
C.	5 – 7	6
D.	3 nebo 4	4
E.	0 – 2	0
<b>19. Disponuje firma dostatečnou likviditou?</b>		
A.	Vysoká likvidita (investiční připravenost, inovace, expanze)	10
B.	Dobrá likvidita (závod, nákup, zakázky, zajištěno zaměstnání)	8
C.	Dostatečná likvidita (plnění smluv pro existující projekty je zajištěno)	6
D.	Likvidita je omezena (dluhy na daních, neuhrazené závazky)	4
E.	Ne	0
<b>20. Jaký je podíl dodavatele na pořizovaném trhu Brose?</b>		
A.	Polypol	10
B.	Oligopol	4

C.	Monopol	0
<b>21.</b>	<b>Jaký je podíl organizace na automobilovém průmyslu?</b>	
A.	60 – 75 %	10
B.	50 – 60 %	8
C.	75 – 100 %	6
D.	25 – 50 %	4
E.	0 – 25 %	0
<b>22.</b>	<b>Uznává dodavatel plně nákupní podmínky Brose? Je volba práva ovlivněna dodavatelem nebo Brose?</b>	
A.	Ano, nákupní podmínky Brose jsou uznávány	10
B.	Nákupní podmínky Brose jsou částečně uznávány s volbou práva Brose	8
C.	Výlučně dodavatelské nákupní podmínky, volba práva firmou Brose	4
D.	Výlučně dodavatelské nákupní podmínky	0
<b>23.</b>	<b>Je plně akceptována dodavatelem dohoda o zachování tajemství? Dodržují se všechna právní ustanovení na ochranu dat?</b>	
A.	Ano, v plném rozsahu	10
B.	Ano, s malými omezeními	8
C.	Ano, se jmenovitými omezeními	4
D.	Ne	0
<b>24.</b>	<b>Jsou dodavatelem plně akceptovány platební podmínky Brose?</b>	
A.	Ano, v plném rozsahu	10
B.	Ano, v přípustně modifikované formě	8
C.	Ne	0

Hodnotící otázky pro oddělení kvality		Body
<b>25.</b>	<b>Je zodpovědnost za kvalitu v podniku jednoznačně upravena?</b>	
A.	Ano, příručka kvality	10
B.	V pracovních pokynech	8
C.	V popisu místa	6
D.	Provádí šéf	4
E.	Ne	0
<b>26.</b>	<b>Existuje postup, který zajišťuje, že se oznámení včas a srozumitelně všechny výrobné specifikace všem zúčastněným místům?</b>	
A.	Pravidelné konzultace k projektu s protokolem	10
B.	Aktuální konzultace k projektu s protokolem	8
C.	Aktuální konzultace k projektu	6
D.	Ústně	4
E.	Ne	0
<b>27.</b>	<b>Jsou stanoveny a zkontrolovány požadavky kvality u subdodavatelů a u dodaných produktů i nakupovaných produktů?</b>	
A.	Audit subdodavatelů, kontrola příjmu zboží	10
B.	Kontrola příjmu zboží, všechny dodávky	8
C.	Kontrola příjmu zboží pro speciální dodávky	6
D.	Popis u objednávky	4
E.	Ne	0
<b>28.</b>	<b>Jsou stanoveny kompetence pro nařízení a kontrolu nápravných opatření? Např. konstrukční změna, opotřebované díly, zdroje chyb v procesu</b>	

A.	Písemně zakotveno, vždy aktuální, obecně přístupné a rozsáhle sděleno	10
B.	Písemně zakotveno, dostatečně aktuální a sděleno	8
C.	Upraveno podle oborů	6
D.	Kompetence jsou dostatečně definovány, ale nejsou vysvětlena všechna rozhraní a kompetence	4
E.	Ne	0

## PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ DODAVATELE Z HLEDISKA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Všeobecné hodnotící otázky		Body
<b>1.</b>	<b>Jaké certifikace může dodavatel prokázat? (Životní prostředí/ochrana práce)?</b>	
A.	OHSAS 18001 nebo BS 8800 + EMAS nebo ISO 14001	10
B.	EMAS 2 nebo ISO 14001 + zpráva o životním prostředí	8
C.	ISO 14001	6
D.	Systém není certifikován	4
E.	Není k dispozici	0
<b>2.</b>	<b>Jsou známá přestoupení proti právu o životním prostředí a jak lze zařadit obecný názor o podniku?</b>	
A.	Žádná přestoupení nejsou známa a ani nejsou dohledná, kladné veřejné mínění.	10
B.	Žádná přestoupení, správné zacházení se starými zátěžemi, negativní veřejné mínění.	6
C.	Přestoupení proti právu o životním prostředí a negativní veřejné mínění.	0
<b>3.</b>	<b>Používají se pro činnost s významným účinkem na životní prostředí pouze pracovníci, kteří jsou kvalifikováni vzděláním, školením nebo zkušenostmi? (S tím spojené zápisy se musí uschovat a musí být předloženy Brose na požádání (namátkové kontroly)).</b>	
A.	Kvalifikační opatření pro činnosti s významnými účinky na životní prostředí jsou pravidelně prováděna. Písemné důkazy existují. Dodatečná kvalifikace může být prokázána. První instruktáž před přijetím práce, potom nepřetržitě, avšak minimálně ročně.	10
B.	Školení s provádějí podle zákonných ustanovení, avšak žádný písemný důkaz není relevantní, nebo žádné další kvalifikace neexistují.	6

C.	Jen nepravdělně, nedostatečně průkazná.	0
----	---	---

Dopravní firma		Body
<b>1.</b>	<b>Jaká je průměrné stáří vozového parku firmy?</b>	
A.	Mladší než 3 roky.	10
B.	Starší než 3 roky	6
C.	Starší než 5 let	0
<b>2.</b>	<b>Je firma dostatečně kvalifikována pro přepravu odpadu?</b>	
A.	Dopravní povolení pro všechny skupiny odpadů přicházející v úvahu jsou k dispozici, vozidlo odpovídá ve vybavení stavu zákonných ustanovení, řidič prokazatelně vzdělán a vyškolen	10
B.	Dotaz nepřislouší, respektive firma uvolněna ZQU	6
C.	Situace v povolení není dostačující	0
<b>3.</b>	<b>Jsou splněny předpoklady pro přepravu nebezpečného odpadu?</b>	
A.	Je k dispozici poučení pro případ nehody pro nebezpečné náklady, přicházející v úvahu, řidič je kvalifikován a vozidla jsou příslušně vybavena	10
B.	Jiné kvalifikační důkazy: uvolnění přes ZQU	6
C.	Nejsou splněny předpoklady	0
Firma pro odstranění odpadu		Body
<b>1.</b>	<b>Jak prokazuje firma pro odstraňování odpadů svou kompetenci?</b>	
A.	Odborná firma pro odstraňování odpadů předá příslušný kód odpadu a certifikáty, vlastní jednotlivá povolení např. pro dopravu, skladování i jmenuje pověřenou osobu pro odpad a uvolnění probíhá přes ZQU a kopie jsou k dispozici (v Německu)	10
B.	Dotaz není relevantní	6

C.	Neexistuje žádné platné povolení	0
<b>2.</b>	<b>Co vykazuje vstupní/výstupní bilance třídících závodů?</b>	
A.	Míra zhodnocení více než 80 %	10
B.	Jiné kvalifikační důkazy: uvolnění přes ZQU probíhá respektive otázka není relevantní	6
C.	Žádné dostatečné důkazy	0
<b>3.</b>	<b>Výsledek posouzení spolehlivosti závodu prostřednictvím úřadů?</b>	
A.	Spolehlivost potvrzena neomezeně, předkládá se výrok kompetentních kontrolních úřadů	10
B.	Spolehlivost s omezeními potvrzena a uvolnění přes ZQU	6
C.	Spolehlivost se nepotvrzuje	0