

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Hodnocení dodavatelů v TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant

Evaluation of Suppliers in TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant

BP – PE – KPE – 200605

Veronika Koktová

Vedoucí práce: Ing. Jan Kellner, Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jaroslava Tichá, vedoucí nákupu a vývoje dodavatelů, TRW Frýdlant

Počet stran: 40

Počet příloh: 11 (13 stran)

Datum odevzdání: 15. května 2006

zadáni bakalářky (v oboustranném tisku)

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Kellnerovi za odborné vedení a kontrolu mé bakalářské práce. Obzvlášť bych chtěla poděkovat Ing. Jaroslavě Tiché z firmy TRW za možnost osobně se podílet na procesu výběru a hodnocení dodavatelů, který je tématem mé práce, a nahlédnout tak do praxe v oboru. Dále také za poskytnutí cenných informací a materiálů k vypracování této bakalářské práce.

V Liberci dne 15. května 2006

Podpis:

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 15. května 2006

Podpis:

Resumé

Cílem této bakalářské práce je popsat proces výběru a hodnocení dodavatelů v oddělení Strategického nákupu ve firmě TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant.

Úspěšnost firmy TRW Frýdlant závisí nejen na produktivitě, ale i na výběru kvalitních dodavatelů, proto je správnost postupů při hodnocení dodavatelů důležitá pro budoucnost firmy.

První část této práce se zabývá stručným popisem firmy TRW Frýdlant, v rozsahu nezbytném pro pochopení firemní struktury.

Teoretická část se věnuje charakteristice průmyslového trhu, procesu nákupu a především systému managementu jakosti, který je také stěžejní pro hodnocení dodavatelů ve firmě TRW Frýdlant.

Poslední část obsahuje moje praktické poznatky a předepsané postupy při hodnocení dodavatelů ve firmě TRW Frýdlant. Součástí závěrečné části je také příklad výběru a hodnocení konkrétního dodavatele.

Klíčová slova

hodnocení, dodavatel, jakost, nákup, systém managementu jakosti, požadavky, firma, odběratel, zákazník, automobilový průmysl, výběr, proces, smlouva, reklamace, schvalování, audit, certifikace, environment, způsobilost, strategický

Summary

Intention of this bachelor work is to describe the process of selection and evaluation of suppliers in Strategic purchase department in TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant.

Prosperity of TRW Frýdlant depends not only on productivity, but also on the selection of quality suppliers, that is why is the correctness of techniques on evaluation of suppliers so important for future of the company.

The first part of this work deals with brief description of TRW Frýdlant, in the range necessary for understanding of firm structure.

Theoretical part is about the characterization of industrial market, purchase process and above all about the management quality system that is essential for evaluation of suppliers in TRW Frýdlant.

Last part contains my practical knowledge and specified rules for the evaluation of suppliers in TRW Frýdlant. This part includes also the example of choice and evaluation of concrete supplier.

Key words

evaluation, supplier, quality, purchase, quality management system, requirements, company, customer, client, automotive industry, selection, process, contract, claim, approval, audit, certification, environment, capability, strategic

Obsah

Prohlášení.....	4
Resumé, Klíčová slova.....	5
Summary, Key words.....	6
Seznam zkratk a symbolů	8
Úvod.....	9
1. Základní údaje o firmě TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant.....	10
1.1. Představení společnosti TRW Automotive Inc.	10
1.2. Historie závodu TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant	10
1.3. Obchodní činnost firmy TRW Frýdlant	12
1.3.1. Distribuce náhradních dílů	12
1.3.2. Výroba kotoučů diskových brzd.....	13
1.3.3. Renovace třmenů diskových brzd	14
2. Průmyslový trh	16
2.1. Charakteristika průmyslového trhu	16
2.2. Nákup v průmyslovém prostředí	16
2.2.1. Strategický nákup	16
2.2.2. Osobnost nákupce.....	16
2.2.3. Nákupní proces	17
3. Jakost v zásobování.....	20
3.1. Nákupní strategie.....	20
3.2. Specifikace jakosti	20
3.3. Hodnocení a výběr dodavatelů	21
3.4. Smluvní zabezpečení	23
3.5. Společné plánování jakosti dodávek	23
3.6. Ověřování jakosti dodávek	23
3.7. Použití statistických metod	24
3.8. Průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů.....	24
4. Systém managementu jakosti podle norem ISO řady 9000.....	25
4.1. ISO/TS 16949	29
4.2. ISO 14001	29
5. Audit	30
5.1. Fáze auditu	30
6. Systém hodnocení dodavatelů v TRW Frýdlant.....	32
6.1. Výběr dodavatelů.....	33
6.2. Uzavírání smluv.....	36
6.3. Schvalování produktu	37
6.4. Neustálé a intenzivní zlepšování	38
6.5. Reklamace	39
6.5.1 SCOPE.....	40
6.6. Výběr a hodnocení dodavatelů pro výrobu z TRW Luton	41
6.6.1 Převod výroby	41
6.6.2 Výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů.....	42
Závěr.....	44
Seznam použité literatury	45
Seznam obrázků a tabulek	46
Seznam příloh	47

Seznam zkratek a symbolů

% - procento

apod. – a podobně

a.s. – akciová společnost

CZK – česká koruna

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSN EN – Československá norma Evropská norma

EMS – Environmental Management System (Environmentální systém řízení)

EU – Evropská unie

GSQM – Global Supplier Quality Manual (Obecný manuál kvality dodavatele)

HF – Hospodářská fakulta

ISO – International Standard Organization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

MZ – ministerstvo zdravotnictví

např. – například

NO – nápravné opatření

P&P audit – Parts & Process audit (Výrobní a procesní audit)

QS – Quality System (Systém jakosti)

Sb. – sbírky

SCOPE – viz str. 40

SQD – Supplier Quality Development (Zlepšování kvality dodavatele)

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tj. – to je

TRW – TRW Automotive Inc. (Thompson-Ramo-Wooldrige)

TRW Frýdlant – TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant

TS – technická specifikace

TUL – Technická univerzita v Liberci

tzn. – to znamená

VDA - Verband der Automobilindustrie (Sdružení automobilového průmyslu)

viz – k vidění

Úvod

Nákup je jednou z nejvýznamnějších aktivit firmy TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant, představující více než 50 % všech nákladů. Zvládnutí nákladů dodavatele, kvality a podmínek dodávek včetně špičkové technologie, mohou firmu udělat nejlepší na trhu, v opačném případě ji zničit.

Protože důležitou součástí nákupního procesu je právě hodnocení potenciálních dodavatelů, rozhodla jsem se tuto problematiku popsat v mé bakalářské práci. Dalším důvodem bylo velké množství užitečných informací z praxe získaných v průběhu mého tříletého působení v této firmě.

Hlavním cílem této práce je, na základě nabytých teoretických vědomostí a ve spolupráci s danou literaturou, vysvětlit systém hodnocení dodavatelů v oddělení Strategického nákupu ve firmě TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant. Strategický nákup se na rozdíl od klasického oddělení nákupu zabývá otázkou výběru a schvalování potenciálních dodavatelů, tedy i jejich hodnocení.

V první části této práce se budu zabývat popisem samotné firmy - její vznik, vývoj a současná výrobní struktura. V teoretické části jen stručně nastíním charakteristiku průmyslového trhu a nákupu, ale především se zaměřím na metody hodnocení dodavatelů popsané v literatuře, zejména co se týče hodnocení systému managementu jakosti dodavatelů. V poslední části se pokusím navázat na teoretické postupy a porovnat je se zavedeným systémem výběru, schvalování a hodnocení dodavatelů ve zvolené firmě. Nakonec uvedu jako příklad konkrétní situaci, kdy musela firma řešit problém s novou investicí a zvolit vhodného dodavatele. V této části navážu na mou semestrální práci z předmětu Úvod do managementu, ve které jsem se touto problematikou již zabývala.

Z důvodu komplexnosti jsem se rozhodla zahrnout do této problematiky všechny dodavatele firmy TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant. Jedná se tedy také o dodavatele společností TRW Lucas Autobrzdý s.r.o. ale i TRW Lucas Varity s.r.o., které zde sídlí.

1. Základní údaje o firmě TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant

1.1 Představení společnosti TRW Automotive Inc.

TRW Automotive Inc. je jedním z předních světových výrobců autopříslušenství, který se zaměřuje především na oblast aktivních i pasivních bezpečnostních systémů. Název TRW vznikl sloučením společností Thompson Products a Ramo-Wooldrige Corporation v roce 1956, čímž vznikla nová formace **Thompson-Ramo-Wooldrige**, tedy **TRW Automotive Inc.** (dále jen TRW).

S ročním obratem přes 10 miliard amerických dolarů je TRW osmým největším nezávislým výrobcem autopříslušenství. Společnost zaměstnává 67 500 lidí ve 24 zemích pěti kontinentů. Na vývoji výrobků se přímo podílí více než 4 000 inženýrů. TRW vyrábí především originální vybavení pro systémy řízení a zavěšení kol, dále vyvinula rozšířený výrobní program pro nezávislý trh s autopříslušenstvím. Značka **Lucas**, která je součástí TRW, patří k nejuznávanějším pojmům mezi výrobci brzd a na evropském trhu má vedoucí postavení.



Obrázek č. 1 – Logo společnosti TRW Automotive Inc.

1.2 Historie závodu TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant

Firma Lucas Autobrzdý s.r.o. zahájila svoji činnost v roce 1993 koupí majoritního podílu akcií akciové společnosti Ateso s.r.o, jež vznikla po transformaci národního podniku Autobrzdý, který byl založen v roce 1953 jako výrobce dílů pro český automobilový průmysl. Vzniklá firma Lucas Autobrzdý s.r.o. převzala prvovýrobu zadních brzdových ústrojí a přední diskové brzdy pro zákazníka Škoda Auto. Oddělení Aftermarket se oddělilo od výrobní divize koncem roku 1996. Hlavní činností tohoto oddělení je zajistit poprodejní služby zákazníkům a vybudovat vlastní prodejní síť v České republice a na Slovensku. V roce 1997 odkupuje společnost Lucas Varity minoritní podíly akcionářů

a stává se stoprocentním vlastníkem společnosti. Následně využívá investiční pobídky a zakládá společnost Lucas Varity s.r.o.

Vzhledem k rozsahu nových investic přesídluje oddělení Aftermarket, tedy výroba a distribuce náhradních dílů, v období roku 1998 do Frýdlantu v Čechách, do opuštěného objektu po neúspěšném podnikatelském záměru, vzniká tak firma TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant (dále jen TRW Frýdlant). V České republice působí celkem sedm výrobců TRW, pouze ve Frýdlantě však běží výroba určená téměř výhradně pro aftermarket. Firma také vyrábí brzdové kotouče pro prvovýrobu, a to podle specifikací TRW i automobilek. Předními zákazníky jsou firmy Škoda Auto, Volkswagen, Renault, Peugeot, Nissan, Volvo atd. V roce 2000 sem byl navíc z Velké Británie přesunut program renovace třmenů diskových brzd a následně i řízení osobních a nákladních vozů.

TRW Frýdlant operuje na českém trhu pod obchodními názvy TRW Lucas Autobrzdý s.r.o. a TRW Lucas Varity s.r.o. V TRW Frýdlant mají obě firmy společné vrcholové vedení a zaměstnávají 240 pracovníků. Obě firmy se podílejí na společné výrobě, která je podle výrobního zaměření rozdělena do třech modulů:

- 1. *Distribuce náhradních dílů***
- 2. *Výroba kotoučů diskových brzd***
- 3. *Renovace třmenů diskových brzd***

Závod je certifikován podle ISO 9001, TS 16949 a ISO 14001¹. Organizační struktura je rozdělena dle tří výše uvedených modulů. Je to moderní rozdělení - výrobkově zaměřené, kde každý modul je samostatnou jednotkou, má své oddělení plánování, nákupu, technology, mistry a skladníka, přičemž funkce personální, finanční, marketing, kontrola kvality a údržba jsou centrální.²

¹ Viz Příloha č. 1, 2 a 3

² Viz Příloha č. 4



Obrázek č. 2 – Foto závodu TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant

1.3 Obchodní činnost firmy TRW Frýdlant

1.3.1 Distribuce náhradních dílů

Modul Distribuce náhradních dílů zajišťuje *prodej a distribuci náhradních dílů*, stará se o komunikaci se zákazníkem, je obchodně a technicky zodpovědný za celou problematiku brzdových výrobků na trhu náhradních dílů a zajišťuje distribuční síť ve 130 zemích světa. Hlavní distribuční střediska pro Evropu jsou v TRW Aftermarket Evropském distribučním centru Neuwied (Německo), ve Fredley (Anglie) a v Le Blance Mesnil (Francie).

Průměrná hodnota zboží na skladě:	40 mil. CZK, což je 4 000 skladových položek
Rozloha distribučního skladu:	4 170 m ²
Největší tuzemský zákazník:	Škoda Auto, a.s.
Ostatní zákazníci:	50 distributorů v ČR, 1 na Slovensku TRW Neuwied
Hlavní dodavatelé:	TRW Neuwied, Fonderia di Torbole Itálie, Lucas Autobrzdý s.r.o. Jablonec nad Nisou

Prodejní sortiment zahrnuje: třmeny diskové brzdy, třecí materiály, superkity (kompletní sady), kotouče a bubny, hydrauliku, hadice, brzdovou kapalinu a čistidla.

Tento modul také spravuje *rychloservisy* na území České a Slovenské republiky. Zde poskytuje rychlou opravu, kompletní opravy brzdového systému, výměny tlumičů, pneumatik nebo okamžitou výměnu oleje. Servisní pracovníci jsou neustále školeni tak,

aby byli vybaveni posledními informacemi o nových výrobcích a jejich správném použití. Zákazník se nemusí předem objednávat. Díky průběžnému doplňování skladu může být oprava provedena v co nejkratším čase. Rychloservisy fungují na bázi franchisingu. To znamená, že všechna centra mají jednotné know-how, označení, sortiment, služby, kvalitu služeb, apod.



Obrázek č. 3 – Foto rychloservisu Lucas

1.3.2 Výroba kotoučů diskových brzd

Celá výroba kotoučů diskových brzd (dále jen kotouče) je prováděna na pěti výrobních linkách. Výrobní linky se skládají ze soustruhů, vrtáček a vyrovnávacích přístrojů, kde jsou všechny přístroje kontrolovány počítačem. Na konci každé výrobní linky je součástka ponořena do oleje, aby byla chráněna před korozí a poté zabalena a připravena k prodeji. Jedná se o zpracovatelskou technologii *obrábění* kotoučů.



Obrázek č. 4 – Foto kotoučů diskových brzd

Hlavními výhodami výrobních linek je:

- rychlé nastavení linky na jiný typ (45 minut);
- výroba malých dávek (vyrábí se zakázkově);
- minimální zásoby zboží na skladě.

Každá výrobní linka je schopna vyrobit 1 kotouč za 45 – 60 sekund. Kontrola a testování probíhají přímo na přístrojích, které mají nainstalované měřicí zařízení. Měření také kontrolují ručně strojní operátoři.

Základní materiál (odlitky a obaly) je uložen na konci haly. Materiál, který se dostane do výrobní haly je zpracován na jedné z výrobních linek. Po zpracování se produkty vracejí zpět do skladu, kde jsou připraveny ke expedici pro zákazníka.

Objem výroby za rok:	1 milion kotoučů
Rozloha distribučního skladu:	2 200 m ²
Hlavní zákazník:	TRW Fradley Anglie
Hlavní dodavatelé:	Precision Disc Castings Anglie, Fonderia di Torbole, TRW Neuwied

1.3.3 Renovace třmenů diskových brzd

Třetí oblastí, které se závod TRW Frýdlant věnuje, je renovace třmenů diskových brzd (dále jen třmeny) a řízení. Jedná se o ekologicky orientovanou činnost, která nejen chrání životní prostředí, ale také šetří energii a peníze zákazníka. Zákazníky jsou většinou automobilky, které také opotřebované díly stahují a dodávají. Proces repase zahrnuje očištění starých dílů, rozebrání a náhradu opotřebovaných za nové. Konečný výrobek je identický s originálně vyrobeným třmenem, co se týče kvality i příslušných norem. Přesto je celý proces repase levnější – představuje zhruba 70% nákladů nového výrobku. Každý výrobek je označen symbolem pro repasi, aby zákazník věděl, zda kupuje originální či repasovaný třmen.

Hlavní zákazníci: Volkswagen Group, Škoda Auto, a.s., TRW Fradley Anglie
Hlavní dodavatelé: TRW Neuwied, Lucas Autobrzdý s.r.o. Jablonec nad Nisou,
TRW Bouzonville Francie, TRW Pontypool Anglie,
Budweg Caliper Dánsko, Galvia s.r.o., Česká Zbrojovka a.s.

Jednotlivé fáze procesu repase v TRW Frýdlant:

1. *Třídění dílů* – provádí buď dodavatel nebo interní specialisté TRW
2. *Demontáž třmenů*
3. *Čištění* – třmeny jsou mechanicky otryskány, opláchnuty a vysušeny
4. *Zinkové pokování* – povrchová úprava ochrannou vrstvou zinku, zajišťováno externě
5. *Montáž třmenů* – pozinkovaný třmen je doplněn novými díly
6. *Testy funkčnosti a kvality*
7. *Balení a značení* – dle individuálních požadavků zákazníka



Obrázek č. 5 – Třmen před 2. fází repase



Obrázek č. 6 – Třmen po 3. fázi repase

2. Průmyslový trh

2.1 Charakteristika průmyslového trhu

Průmyslový trh zahrnuje všechny ty, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, což je základní rozdíl oproti trhu spotřebitelskému.³ Dále jsou rozlišována následující specifika průmyslového trhu:

- menší počet zákazníků;
- větší zákazníci;
- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy;
- geografická koncentrace zákazníků;
- závislost poptávky po průmyslovém zboží na poptávce po spotřebním zboží;
- nepružnost poptávky;
- kolísavost poptávky, zejména u nových výrobků;
- nákup zajištěný vyškolenými odborníky⁴;
- vliv více lidí na rozhodnutí o koupi. [1]

2.2 Nákup v průmyslovém prostředí

2.2.1 Strategický nákup

Náplní práce oddělení strategického nákupu je systematické vytváření podmínek pro uzavírání smluvních vztahů s dodavateli, kteří vyhovují výrobním požadavkům odběratele, tj. charakteru dodávek, technickým a právním předpisům.

2.2.2 Osobnost nákupce

Předpokládané vlastnosti manažera nákupu jsou dostatečné teoretické znalosti a praktické dovednosti v technické, ekonomické, obchodní, právní, ale také psychologické oblasti.

³ V práci budeme dále rozlišovat tři účastníky průmyslového trhu: dodavatele, odběratele a jejich zákazníky.

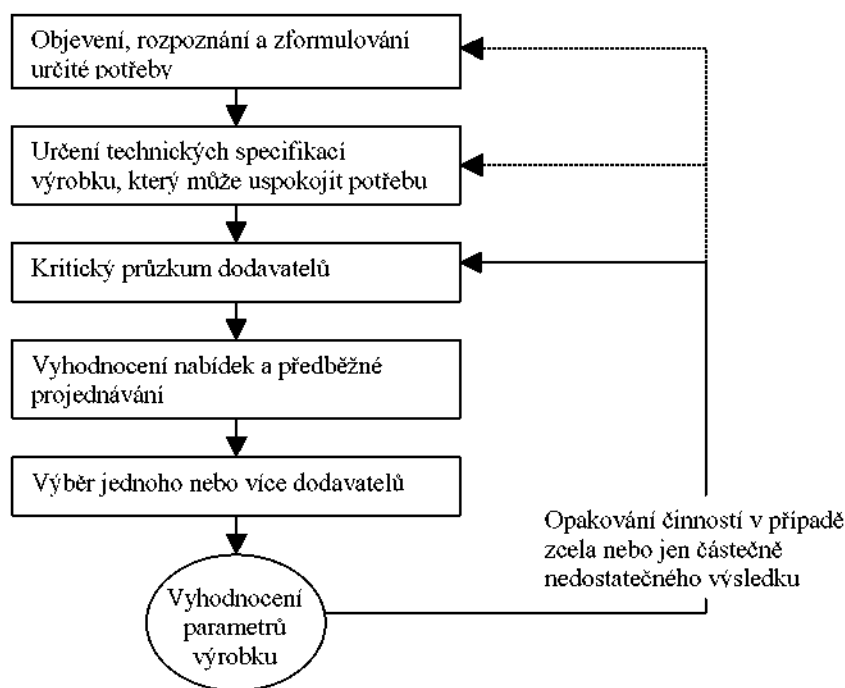
⁴ Viz kapitola 2.2.2 Osobnost nákupce

Z důvodu dynamické proměnlivosti tržních podmínek je nezbytná také určitá přizpůsobivost nákupce těmto změnám a schopnost operativního rozhodování. [2]

Současné pojetí managementu nákupu vyžaduje od jeho realizátora kromě základní funkce nákupce také funkci určitého spolutvůrce výrobku, podílení se na vývoji, kvalitě či změnách materiálu výrobku až po jeho prodej. Nákupce plní funkci jakéhosi "obchodního vyslance" odběratele na trh, proto je důležitá jeho komunikativnost při obchodních jednáních, ale také spolupráce s ostatními firemními odděleními. Nákupce by měl být zároveň kreativní při přípravě nových výrobních projektů a schopný uplatnit je na trhu. Moderní nákupce by měl také držet krok s čím dál rychlejším rozvojem informačních technologií, tzn. včas a kvalitně zpracovávat potřebná data v zavedených operačních systémech podniku. [2]

2.2.3 Nákupní proces

Nákupní proces v průmyslovém prostředí lze znázornit pomocí obrázku č. 7. Jednotlivé fáze budou podrobně popsány v kapitole 3. Jakost v zásobování.



Obrázek č. 7 – Nákupní proces v průmyslovém prostředí⁵

⁵ DAYAN, A. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997, str. 31

Nákupce se rozhoduje mezi možnými dodavateli podle toho, v jaké ze tří kupních situací se právě nachází.

A. První nákup

Odběratel kupuje zboží nebo službu poprvé. Počet účastníků podílejících se na rozhodovacím procesu, sběr informací a časová náročnost závisejí na nákladnosti a riskantnosti koupě. První nákup je nejlepší příležitostí pro nové dodavatele, kteří se snaží nabídnout co nejvýhodnější podmínky obchodu, nejlépe prostřednictvím odborných *prodejních zástupců*.

B. Přímý opakovaný nákup

Odběratel nakupuje stále od stejného dodavatele na základě předchozí dobré zkušenosti. Dodavatel usiluje o stále stejnou kvalitu zboží či služby a nabízí například automatický systém objednávání, který šetří odběrateli čas. Ostatní dodavatelé se snaží zaujmout něčím novým nebo využívají momentální nespokojenosti odběratele s dodavatelem, protože jakákoli objednávka se může v budoucnu rozšířit ve dlouhodobou spolupráci.

C. Modifikovaný opakovaný nákup

Potenciální dodavatelé by měli vycítit příležitost v případě, že odběratel vyžaduje změnu nějakého parametru zboží či podmínky obchodu. Naopak dodavatelé mající zakázku jsou nejistí a snaží si svou pozici udržet. [1]

Základním předpokladem pro zabezpečování jakosti dodávek je vzájemná spolupráce dodavatele a odběratele. Následující tabulka č. 1 nastiňuje rozdíly v přístupu nákupního managementu dříve a dnes.

Protože odběratelé na průmyslovém trhu jsou především výrobní organizací, zaměřím se v dalších kapitolách na hodnocení nakupovaného zboží od dodavatelů.

Tradiční přístupy k nákupu	Moderní nákupní management
• orientace na nejlevnější dodavatele • lokální dodavatelé • krátkodobé objednávky • mnoho dodavatelů • dodavatel držen v temnotě (poskytování málo informací) • žádný tlak závazků • rozhodování podle nákupní ceny	• orientace na nejvýhodnější dodavatele • široce rozprostřené nákupní možnosti • dlouhodobé partnerství • několik klíčových dodavatelů • otevřenost vůči dodavateli (specifikace, přesné informace z užití) • důvěra, integrace • rozhodování podle opatřovacích nákladů

Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi tradičním a moderním nákupem⁶

⁶ TOMEK, G. a TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 172

3. Jakost v zásobování

3.1 Nákupní strategie

Jedním z prvních úkolů vrcholového managementu by mělo být zodpovězení následujících otázek strategického charakteru, od kterých se odvíjí míra a způsob hodnocení vybraných dodavatelů:

- ✓ Budou vztahy s dodavateli postaveny na absolutní nedůvěře či rovnocenného partnerství?
- ✓ Do jaké míry musíme preferovat jakost dodávek?
- ✓ Kteří dodavatelé jsou pro nás strategicky nejvýznamnější?
- ✓ Zvolíme strategii "dodavatelského vějíře" nebo jediného zdroje dodávek?
- ✓ V jakém rozsahu poskytneme dodavateli technickou pomoc?
- ✓ Do jaké míry budeme preferovat interní dodavatele? [3]

3.2 Specifikace jakosti

Při poptávce odběratel definuje přesné požadavky na jakost dodávek, a to s ohledem na potřeby konečných zákazníků. Jedná se především o:

- technické parametry a období platnosti jejich hodnot;
- požadavky na komplexnost a objem dodávky;
- požadavky na odolnost proti vlivům prostředí a jakost obalů;
- požadavky na způsob přepravy;
- ceny, platební podmínky;
- požadavky na atesty a certifikáty jakosti;
- způsoby a metody ověřování shody;
- kritéria přijatelnosti dodávky, řešení neshod, uplatňování reklamací;
- požadavky na systém managementu jakosti u dodavatele;
- způsob zabezpečení jakosti u subdodavatelů dodavatele. [3]

3.3 Hodnocení a výběr dodavatelů

Po nashromáždění dostatečného množství nabídek odběratel posuzuje alternativní dodavatele ve třech fázích:

1. porovnává shodu vzorků dodavatele se svými požadavky;
2. hodnotí schopnost dodavatele plnit požadavky jakosti;⁷
3. vybere dodavatele podle předem definovaných kritérií. [3]

Nejdůležitějším hlediskem při hodnocení dodavatele je jeho výkonnost ve vztahu k jeho nabídce tržních výkonů jako celku. Dalšími jsou například image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost. Tyto obecné informace doplňují specifické údaje, které určují výkonnost a schopnost při zásobování (cena, jakost výrobků, spolehlivost dodacích lhůt, obaly, geografická vzdálenost apod.). [4]

Rozsah a druh zvolených kritérií se odvíjí od výrobního charakteru podniku odběratele. Významné materiály a rozsáhlejší objemy při zásobování vyžadují propracovanější systém hodnocení, naopak u menších podniků by neměl příliš zatěžovat po finanční i personální stránce.

Tabulka č. 2 představuje jedno z možných řešení hodnocení dodavatelů. Základními kritérii jsou zde *jakost, cena, lhůta dodání výrobku a spolehlivost dodavatelů*, která je rozlišena na *spolehlivost jakosti, lhůtu a dodaného množství*. U každého kritéria je slovně vysvětlené bodové hodnocení podle stupně plnění. Celkové bodové ohodnocení zjistíme prostým sečtením všech kritériálních hodnot u každého dodavatele a porovnáme výsledky. Protože ale většinou podnik přiřazuje kritériím různou váhu, můžeme si navíc stanovit pro každé kritérium individuální váhu a násobit ji bodovou hodnotu. [4]

⁷ Konkrétní způsoby hodnocení viz kapitola 4. Systém managementu jakosti podle norem ISO řady 9000 a kapitola 5. Audit

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body příjemná	1 bod špatná
	Jakost	Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
	Cena	Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrně ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
	Lhůta	Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o jeden týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodaného množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Tabulka č. 2 – Bodové hodnocení dodavatelů⁸

Za důležité kritérium, nikoli však rozhodující, je považována cena, kterou tvoří mimo jiné i související náklady a zahrnuje i různé množstevní slevy a jiné bonusy. Následující obrázek ukazuje jeden z možných výpočtů ceny.

<u>základní nákupní cena</u>	<u>čistá nákupní cena</u>
+ přírůžka za menší množství	+ dopravné
- rabat	+ dovozní
- bonus	+ náklady balení
	+ náklady pojištění
= čistá nákupní cena	+ náklady za příslušenství
	+ náklady na model, klišé
	+ náklady za vrácení obalů
	- dobropisy za vrácené obaly
	+ celní poplatky a dovozní výdaje
	= zaručená cena na rampě příjmu zboží v podniku

Obrázek č. 8 – Výpočet nákupní ceny⁹

⁸ SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 36

⁹ TOMEK, G. - TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 151

3.4 Smluvní zabezpečení

Po výběru dodavatele si obě strany určí oboustranně závazné podmínky obchodu a způsoby jejich kontroly. V tomto případě se zpravidla uzavírá dlouhodobá smlouva, doplněná všeobecnými nákupními podmínkami, která obsahuje následující ujednání:

- specifikace materiálu a zajištění jakosti (určení zkoušek jakosti u obou stran);
- přesně stanovené vlastnictví forem a nástrojů, úhrady nákladů na údržbu, odpisy;
- plán dodávek (informační povinnost);
- platnost smlouvy (zpravidla 3 roky a delší);
- smluvní ceny (stanoveny tržně);
- smluvní penále;
- stanovení potřebných technických zařízení pro rychlý přenos dat;
- zachování tajemství. [2]

3.5 Společné plánování jakosti dodávek

U vybraných strategických dodavatelů je vhodná bližší spolupráce, která vede k optimalizaci procesů zabezpečování jakosti dodávek přímo u dodavatele, čímž se rozumí společné plánování parametrů jakosti dodávek, ekonomické, technologické a manažerské plánování. Pro představu jde například o spolupráci zástupců vývoje, řízení jakosti a nákupu obou obchodních stran, o snahu snižovat neproduktivní výdaje u dodavatele, přípravu kontrolních plánů či určení odpovědnosti a komunikačních kanálů. [3]

3.6 Ověřování jakosti dodávek

V praxi je jakost dodávek ověřována kombinací výstupní kontroly dodavatele, způsobilosti procesů dodavatele a vstupní kontroly odběratele. Od způsobu kontroly dodávek se odvíjí míra prevence vůči neshodám. Nejvýhodnější pro odběratele je vysoká způsobilost procesů dodavatele, kdy není třeba výstupní ani vstupní kontroly, neboť míra prevence vůči neshodám je maximální. Naopak nejméně vhodnou a také nejnákladnější variantou je nulová výstupní kontrola u dodavatele a teprve 100% vstupní kontrola ve výrobě odběratele. [3]

3.7 Použití statistických metod

Z důvodu zjednodušení kontroly jakosti se v automobilovém průmyslu používá řada statistických metod. Původní drahé a neefektivní postupy, při kterých se prováděla 100 % kontrola až na konci celého výrobního procesu, v současnosti nahrazují statistické výpočty v průběhu výroby, které šetří peníze a jsou téměř 100% úspěšné. Statistické metody slouží nejen ke kontrole, ale i ke zlepšení samotné kvality výrobků. [7]

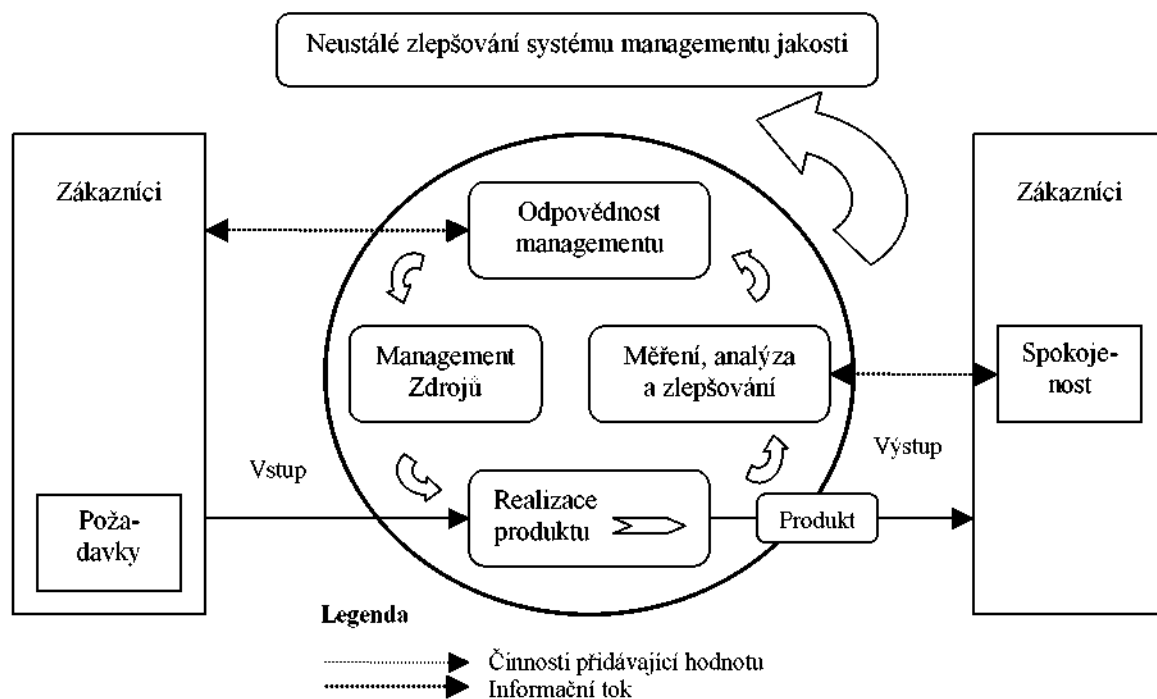
3.8 Průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů

Kromě jednorázového hodnocení by měl odběratel provádět opakované hodnocení v průběhu plnění kontraktu. Jde o již zmíněnou vstupní kontrolu, reklamace, včasnost dodávek a audity. Účelem není jen vytvořit přehled o schopnosti dodavatele plnit smluvní požadavky pro interní potřebu, ale také informovat dodavatele a stimulovat je ke zlepšování. Odběrateli je průběžné hodnocení zdrojem pro tvorbu databáze, která slouží k rozhodování o budoucí spolupráci, ale také způsobem, jak minimalizovat riziko unáhleného ukončení spolupráce s dodavatelem na základě momentálního selhání. [3]

4. Systém managementu jakosti podle norem ISO řady 9000

Protože jakost hraje při hodnocení dodavatelů podstatnou roli, rozhodla jsem se věnovat samostatnou kapitolu systému managementu jakosti (dále jen systém jakosti) v souladu s požadavky norem ISO řady 9000, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizace. Jakost finálních výrobků z minimálně 60 % závisí na jakosti dodávaných vstupů. K posílení důvěry odběratelů v jakost dodávek a zvláště v její stabilitu slouží mezinárodně uznávaná certifikace podle norem ISO platných i pro Evropskou unii. [2]

Tato mezinárodní norma podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Propojení procesů systému jakosti znázorňuje obrázek č. 9. Tento model pokrývá všechny požadavky této normy, avšak procesy neznázorňuje na podrobné úrovni. Z obrázku je patrné, že důležitou roli zde hrají především zákazníci. [5]



Obrázek č. 9 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti¹⁰

¹⁰ ČSN ISO/TS 16949:2002. 2. vyd. Praha: R-TIS, 2002. str. 21

Základní členění norem ISO (u nás ČSN EN ISO):

- ISO 9000 Management jakosti a zabezpečování jakosti
- ISO 9001 Zabezpečování jakosti při návrhu, vývoji, výrobě, instalaci a servisu
- ISO 9002 Zabezpečování jakosti včetně ochrany spotřebitele
- ISO 9003 Zabezpečování jakosti při výstupní kontrole a zkoušení
- ISO 9004 Management jakosti a prvky systému jakosti¹¹

Podle ISO 9004-1:94 § 9 má systém jakosti při nakupování zahrnovat minimálně tyto prvky:

- a) jasné definování nákupních požadavků;
- b) volbu způsobilých dodavatelů;
- c) dohodu o zabezpečování jakosti;
- d) dohodu o ověřovacích metodách;
- e) opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti;
- f) plány vstupní kontroly;
- g) řízení přejímky;
- h) záznamy o jakosti při přejímce.¹²

a) *Jasně definování nákupních požadavků*

Odběratel by měl vyplnit materiálové listy, ve kterých určí konkrétní požadavky na nakupované vstupy, jako např. suroviny, materiál, polotovary, kompletační díly, současně s odkazy na normu, dále určí hodnoty včetně tolerancí, požadavky na balení, skladování apod. Odběratel v praxi většinou vychází z hodnot zákazníka, které prověří, doplní o chybějící údaje a projedná s dodavatelem. [2]

¹¹ Normy ISO 9000 a ISO 14001 [online]. [cit. 28.2.2006].

Dostupné z: <<http://full.nkp.cz/nkkr/Nkkr0002-3/0002-3076.html>>

¹² TOMEK, G. - TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 159

b) Volba způsobilých dodavatelů

Způsobilost dodavatelů lze posuzovat z výsledku auditu u dodavatele, certifikace, ověřováním prvních vzorků, četností reklamací nebo na základě sekundárních dat o dodavateli (zprávy z tisku, zkušenosti jiných odběratelů).

Ke zjištění podstatných rozdílů v nejakosti dochází právě při ověřování prvních vzorků neboli vzorkování, které předchází samotnému uzavření smluvního vztahu. Standardně vyrobené vzorky pro sériovou výrobu jsou dodávány s příslušnými protokoly do zkušebny odběratele, kde jsou prováděny podle dohodnutých dispozic (dokumentace, zkušební metody, pomůcky apod.) zkoušky jakosti. Do protokolů se zaznamenají vedle předepsaných hodnot hodnoty skutečně zjištěné včetně odchylek.

Na základě výsledků zkoušek se vydá rozhodnutí buď o uvolnění pro běžné dodávky, uvolnění s podmínkou nebo neuvolnění. V případě nevyhovujících vzorků spolu obě strany dodatečně spolupracují na nápravných opatřeních (dále jen NO), aby mohl být uzavřen kontrakt.

c) Dohoda o zabezpečování jakosti

Ve smlouvě musí být jasně specifikovaná jakost dodávky. Odběratel se většinou odkazuje na normu nebo na referenční vzorky, které jsou oboustranně odsouhlasené. Dodavatel je dále smluvně vázán informovat odběratele o jakékoli změně výrobních podmínek.

d) Dohoda o ověřovacích metodách

Odběratel určí, které jakostní znaky budou ověřovány a pomocí jakých metod. Dodavatel je obvykle povinen zasílat společně s dodávkou také zprávu o její kvalitě. Kvalitu výroby dodavatele je možné sledovat i pomocí statistických výpočtů koeficientů způsobilosti výrobního procesu C_p , C_{pk} . Normy ISO řady 9000 připouští také kontrolu průvodní dokumentace jakosti dodávky s pouze náátkovou kontrolou dodávek. Jedná se zpravidla o garantované dodávky, kdy vycházíme z dobrých zkušeností s minulými dodávkami nebo z dodaného osvědčení o jakosti. [2]

e) Opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti

Odběratel má podle smlouvy nárok na reklamaci ze dvou důvodů: nejakost dodávky a nedostatky v dodaném množství. Nabízejí se tři možná řešení: vrácení dodávky a nové bezvadné plnění, bezplatná oprava vadných kusů dodavatelem nebo sleva z ceny dodávky. Běžné jsou také smluvní pokuty a náhrada způsobené škody.

f) Plány vstupní kontroly

Zkoušky prováděné vstupní kontrolou odběratele doplňují řadu ověřovacích metod jakosti. Zkušebna vstupní kontroly by měla mít k dispozici postupy vzorkování, kontrolní postupy a pracovní návody na obsluhu kontrolních přístrojů.

g) Řízení přejímky

Řízení přejímky má podobu kontroly dodaného množství nebo vizuální kontroly poškození dodávky a obalů.

h) Záznamy o jakosti při přejímce

Nejenom při přejímce, ale v průběhu všech procesů systému jakosti musí organizace vytvářet a udržovat dokumentaci, která slouží k rychlé orientaci a kontrole všech zúčastněných stran. Důležitým dokumentem systému jakosti je *příručka jakosti*. Příručka popisuje oblast použití systému jakosti, dokumentované postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému jakosti. [2]

4.1 ISO/TS 16949

Zavedený a certifikovaný systém jakosti dle mezinárodní ISO/TS 16949, zpravidla s environmentálním systémem, je jednou z podmínek většiny organizací zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu. Součástí specifikace jsou výše uvedené požadavky normy ISO 9001 a její podstatou je zaměření se na specifické požadavky automobilových zákazníků na jakost z hlediska výrobku, procesu a systému. [5]

4.2 ISO 14001

Ochrana životního prostředí se stává ve vyspělých společnostech jednou ze základních priorit a potřeb současnosti. V roce 1983 byl do pojmu jakosti výrobku zařazen znak "ekologický standard", čímž se rozumí schopnost nepoškozovat životní prostředí v průběhu výroby a využívání výrobku. Nemělo by se však jednat jen o dočasná operativní řešení, ale o jednotný environmentální systém integrovaný do celkového systému řízení podniku obdobně jako systém jakosti.

Environmentální systém řízení (dále jen EMS) vyplývá z norem ISO řady 14000. V praxi často dochází, ať už z ekonomických či organizačně technických důvodů, ke společnému prověřování systému jakosti a EMS, jejichž výsledkem může být společný certifikát podle ISO 9001 a 14001. Zavedení EMS je sice pro podnik finančně náročnější záležitostí, ale na druhou stranu tím získává významnou obchodní výhodu oproti svým konkurentům. [3]

5. Audit

Audit systému jakosti u dodavatele lze definovat jako systematické a nestranné zjišťování, zda jsou veškeré aktivity v oblasti jakosti v souladu s plány, realizují se efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů obou stran. Konkrétně lze cíle auditu definovat následovně:

- ověření systému jakosti (existence, shoda s normami);
- funkčnost, stálost procesů;
- účinnost systému jakosti, plnění cílů;
- jasná formulace a doložení zjištěných neshod;
- návrhy NO. [3]

5.1 Fáze auditu

I. Plánovací fáze

Auditor zpracovává roční plány auditů na základě analýzy nákladů, požadavků či stížností zákazníků nebo potřeby auditované firmy získat certifikát.

II. Přípravná fáze

- a) Základní informace o auditu (cíle, typ, délka, rozsah, termín, účastníci)
- b) Oznámení auditní návštěvy
- c) Předběžné informace o prověřované oblasti (systém jakosti, výroba, kontakty)
- d) Prostudování a prověření všech informací
- e) Stanovení účastníků
- f) Zpracování postupu auditu, distribuce účastníkům, instruktáž

III. Fáze realizace auditu

- a) Vstupní jednání
- b) Vlastní audit (sběr informací, záznam, vyhodnocení, návrhy, doporučení)
- c) Závěrečné jednání a protokol o auditu

IV. Fáze následné kontroly a zakončení

Forma následné kontroly NO u zjištěných neshod by měla být auditorem zvolena co nejefektivněji, tzn. levně ale zároveň účinně vzhledem k povaze základní příčiny neshody a NO. Po získání objektivního důkazu o implementaci a účinnosti NO auditor případ uzavře.

Způsoby, kterými auditor získá fakta a objektivní důkazy, mohou mít podobu:

- přímého pozorování činností a podmínek v prověřované oblasti;
- měření kritických znaků jakosti;
- zkoušení, vzorkování;
- rozhovorů s pracovníky;
- přezkoumání dokumentace a záznamů o jakosti;
- přezkoumání technické a výrobní dokumentace.

Pro vyhodnocení auditu u dodavatele slouží auditorovi *kontrolní seznamy*, které obsahují kromě identifikačních údajů především logicky seřazené otázky týkající se prověřované oblasti. Ke každé otázce náleží dále sloupce pro odpovědi, hodnocení, poznámky, případně vyjádření dodavatele. Na konci bývá souhrnné hodnocení celého auditu, které odběratel přiřadí k ostatním hodnocením dodavatele. [3]

6. Systém hodnocení dodavatelů v TRW Frýdlant

Principem nákupní politiky firmy TRW Frýdlant je vytváření dlouhodobých vztahů především s těmi dodavateli, kteří v současnosti jsou nebo se s velkou pravděpodobností mohou stát "světovou třídou" na automobilových trzích.

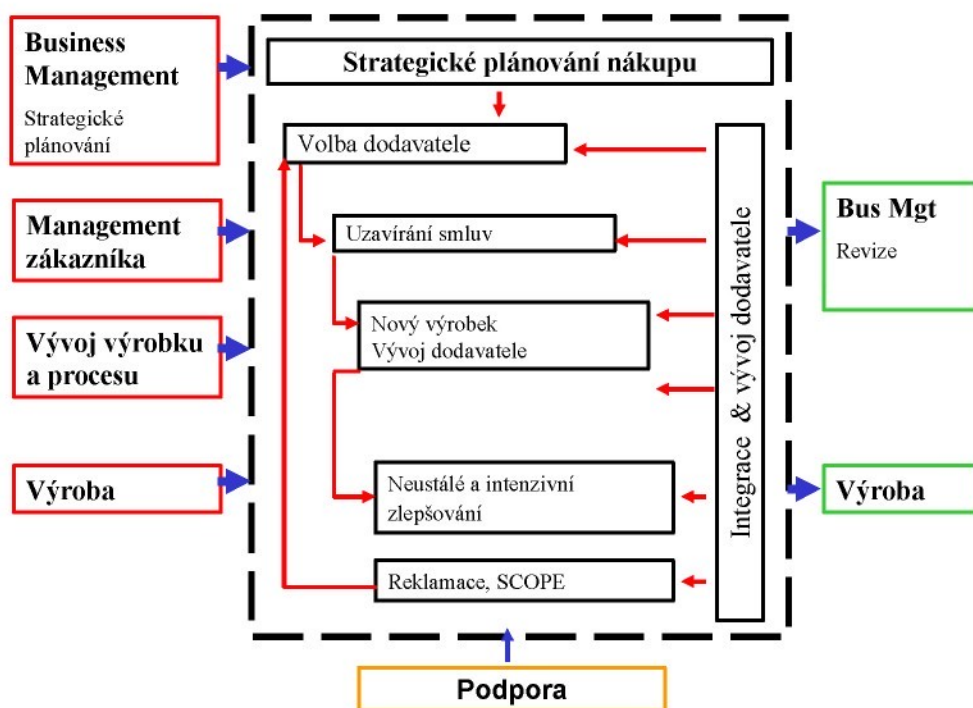
Této politiky dosahuje pomocí:

- ✓ jasného definování základních požadavků;
- ✓ vytvoření smluv s preferovanými dodavateli;
- ✓ spolupráce s dodavateli za účelem hledání neustálého zlepšování.

Preferovaní dodavatelé by měli:

- ✓ být připraveni uzavřít dlouhodobé dodavatelské smlouvy pro dodávky přesně stanovených výrobků;
- ✓ mít takové vztahy s TRW Frýdlant, které jsou založeny na důvěře a otevřené komunikaci na všech úrovních v obou organizacích;
- ✓ rozvíjet a posilovat styčné body spolupráce i mimo smluvní podmínky nákupu;
- ✓ udržovat a rozvíjet jakostní normy a systémy, které se shodují s požadavky programu firmy TRW Frýdlant na zabezpečování jakosti dodavatele;
- ✓ aktivně hledat způsoby, jak zlepšit všechny aspekty nákladů řetězce zásobování prostřednictvím:
 - používání moderních postupů v řízení logistiky
 - eliminace zmetků/ztrát při všech transakcích a procesech
 - využívání informačních technologií, které vedou k obchodnímu vztahu s přímým poskytováním informací.

Následující obrázek znázorňuje propojení strategického plánování v oddělení nákupu s ostatními řídicími jednotkami v podniku. Řízení dodavatelů je rozděleno do pěti procesů: *výběru dodavatele, uzavírání smluv, schvalování produktu, zlepšování a reklamaci.*



Obrázek č. 10 – Řízení dodavatelů¹³

6.1 Výběr dodavatelů

Proces zhodnocení, výběru a schválení dodavatelů je prováděn u potencionálních dodavatelů schopných plnit specifikované požadavky na produkty a služby pro nakupování. TRW Frýdlant vybírá nového dodavatele z důvodu rozšíření výrobního sortimentu, nevyhovujících výsledků či změn u stávajících dodavatelů, při výskytu nového obchodního případu nebo případném zájmu jiného dodavatele dodávat do TRW Frýdlant. Vhodným zdrojem jsou dodavatelé, od kterých již nakupují jiné závody TRW, neboť schválení dodavatele bylo provedeno centrálním nákupem TRW a není proto již třeba proces výběru opakovat.

Typ a rozsah řízení pro zajišťování zdrojů potencionálního dodavatele závisí na specifikovaných požadavcích, zejména vlivu nakupování na následnou realizaci produktu a konečný produkt. Základní informace o dodavatelích jsou získávány z internetu, referencí TRW Frýdlant, případně z formulářů *Profil dodavatele* nebo *Dotazník EMS*.¹⁴

¹³ TRW. *Příručka jakosti*. Frýdlant, 2006

¹⁴ Viz Příloha č. 5, 6

Dále noví dodavatelé předloží oprávnění k činnosti a kopie certifikátů jakosti a EMS. O potřebě ověření zdroje auditem rozhodne SQD meeting.

Na začátku procesu nákupu stanoví kritéria a parametry hodnocení a výběru dodavatele. Dodavatelé, kteří nesplňují zadaná kritéria, ale mají schopnost dosáhnout požadovaného zlepšení, jsou zařazeni do procesu zlepšování. Jedním ze základních parametrů pro hodnocení schopnosti plnit požadavky je předpoklad plnění použitelných zákonných předpisů a nařízení ČR a EU. Dále musí dodavatel splňovat požadavky TRW Frýdlant na systém jakosti dle GSQM. Další parametry jsou uvedeny v tabulce č. 3. Jednotlivým parametrům je podle vlivu na konečný produkt přiřazen význam v hodnotě 1 až 10 přepočtený na váhu a podle úrovně plnění bodové hodnocení, které vysvětluje tabulka č. 4.

Základní parametry pro stanovení schopnosti dodavatele	význam 1 až 10	váha	bodové hodnocení	výsledné hodnocení
Stabilita ceny, kalkulace, náklady na výrobu, režie	10	0,196	0,8	0,157
Plnění technických zákonných požadavků, na jakost	10	0,196	1,0	0,196
Platební podmínky	8	0,157	1,0	0,157
Dodací podmínky	8	0,157	0,8	0,125
Certifikace systému jakosti	5	0,098	1,0	0,098
Šetrné k životnímu prostředí, certifikace ISO 14001	5	0,098	0,8	0,078
Schopnost komunikovat data po internetu, v angličtině	5	0,098	0,5	0,049
Výsledné hodnoty	51	1,000	-	0,861

Tabulka č. 3 – Příklad hodnocení dodavatele dle určených parametrů¹⁵

1,00	vynikající
0,80	vyhovující
0,50	přijatelný s plánem nápravných opatření
0,20	systém existuje, ale nemá požadovaný výsledek
0,00	neexistuje nic

Tabulka č. 4 – Bodové hodnocení schopnosti dodavatele od 0 do 1¹⁶

Výsledné hodnocení je vypočteno vynásobením váhy a bodového hodnocení. Podmínkou pro doporučení ke schválení dodavatele je dosažení alespoň hodnoty **0,350**. Dodavatelé s bodovým hodnocením:

¹⁵ TRW. Příručka jakosti. Frýdlant, 2006

¹⁶ TRW. Příručka jakosti. Frýdlant, 2006

0,350 až 0,400 mají stanoven program k dosažení min 0,500 bodů
0,400 až 0,600 jsou zařazeni do plánu zlepšování
0,600 až 0,750 jsou zařazeni do seznamu TRW Frýdlant bez podmínky
0,750 až 1,000 jsou upřednostňováni, schopni plnit nejvyšší požadavky

Vybraného dodavatele nákupce zařadí podle oprávnění k činnosti a získaných certifikátů jakosti a EMS do skupin¹⁷:

Dle certifikátů jakosti:

Skupina A: Dodavatel je certifikován dle ISO/TS 16949

Skupina B: Dodavatel je certifikován dle ISO 9001:2001, QS 9000 nebo VDA 6.1¹⁸

Skupina C: Dodavatel není certifikován, byl hodnocen zákaznickým auditem TRW

Skupina Z: Dodavatel není certifikován / hodnocen, má zavedený systém jakosti

Dle certifikátů EMS:

Skupina A: Dodavatel je certifikován dle ISO 14001

Skupina B: Dodavatel vlastní certifikát od MZ nebo byl hodnocen TRW

Skupina C: Dodavatel není certifikován, plnění předpisů TRW nebylo prokázáno

Dále se stanoví zařazení dodavatelů podle schopnosti plnit specifikované požadavky TRW Frýdlant do REŽIMŮ:

REŽIM I: Obchodní zboží (TRW Frýdlant nakoupí a ve stejné formě prodá)

REŽIM II: Zboží od interních dodavatelů TRW (INTERCOMPANY)

REŽIM III: Díly k dalšímu zpracování

REŽIM IV: Díly určené k repasi

REŽIM V: Režijní materiál, chemické látky, výbušniny, služby

REŽIM VI: Speciální materiál (náhradní díly, nářadí, zařízení, investice)

¹⁷ Viz Příloha č. 7

¹⁸ QS 9000 je americká norma systému jakosti platná do konce roku 2006, VDA 6.1 je norma pro německé země. Současným trendem je přechod od těchto národních norem k mezinárodní ISO/TS 16949.

Vybraní dodavatelé jsou zařazeni do systému plánování dodávek, který je napojen na systém řízení skladu. Před uzavřením smlouvy postupují obě strany při ověřování prvních vzorků standardním způsobem uvedeným v kapitole 4.

6.2 Uzavírání smluv

Nákupce uzavírá smlouvu s již schválenými a zařazenými dodavateli. *Kupní smlouva* či *Smlouva o dílo* (dle předmětu obchodu) obsahuje zpravidla následující ujednání:

- I. Předmět smlouvy
- II. Doba a místo plnění
- III. Cena
- IV. Platební podmínky
- V. Obchodní a dodací podmínky
 - Specifikace zboží
 - Měřidla, montážní a zkušební zařízení, nářadí
 - Doklady
 - Balení, značení
- VI. Referenční vzorky, vzorkování, ověřovací série
- VII. Jakost zboží a odpovědnost za vady
- VIII. Další ujednání
- IX. Sankce
- X. Společná a závěrečná ujednání

Nedílnou součástí smlouvy tvoří přílohy:

- 1. Cena a kapacita
- 2. Výkresová dokumentace a technická specifikace
- 3. Dohoda o jakosti (hlavně u dodavatelů v REŽIMU III)
- 4. Balící předpis
- 5. Způsobilost k výrobě, výpis z Obchodního rejstříku
- 6. Převod výrobního programu
- 7. Strojní zařízení a nářadí

Standardní nákupy upravují *Všeobecné kupní, dodací a platební podmínky TRW Frýdlant*.¹⁹

Největší důraz je kladen na stanovení požadavků na jakost. V Dohodě o jakosti se stanoví povinnosti obou stran v oblasti jakosti. Dodavatel je povinen zasílat protokoly o zkouškách, referenční vzorky, podklady pro vzorkování, umožnit audity, stanovit a provádět NO a poskytovat všechny důležité informace mající vliv na jakost.

Dodavatel dále zodpovídá za ověřování nakupovaného zboží, které zajišťuje výstupní kontrola. Vstupní kontrola TRW Frýdlant provádí ověřování pouze v případech stanovených vedoucím řízení jakosti. Kvalita nakupovaného zboží se pak prokazuje pomocí statistických dat, vstupní kontrolou, audity u dodavatelů, hodnocení laboratoře TRW Frýdlant nebo jinou metodou schválenou zákazníkem.

6.3 Schvalování produktu

Před zahájením sériové výroby se provádí série zkoušek a ověření sloužících ke zjištění připravenosti výroby. Hodnotí se způsobilost procesů u dodavatele, probíhá vzorkování, provádí se hodnocení systému jakosti dodavatele pomocí programu SCOPE²⁰, ověření schopnosti dodavatele plnit specifikované požadavky (včetně požadavků zákazníků TRW Frýdlant) a monitorování dosahované úrovně jeho výrobních procesů formou auditu u dodavatele podle plánu.

Cílem tohoto procesu je vytvořit efektivní systém pro práci s dodavateli a systém účinného ověřování nakupovaného produktu. Konkrétní snahou je zvýšit výkon dodavatele, předcházet vzniku neshod, zlepšit úroveň jakosti nakupovaného zboží, plnění platebních a dodacích podmínek, snižovat výrobní i logistické náklady a vybudovat vzájemně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy.

¹⁹ Viz Příloha č. 8

²⁰ Viz kapitola 6.5.1 SCOPE

6.4 Neustálé a intenzivní zlepšování

Tento specifický proces je zaměřen na dodavatele, kteří nedosahují stanovenou výkonnost, tj. vykazují negativní trendy ve výkonnosti. Soustřeďuje se na celkovou cenu, dodací podmínky, kvalitu, produktivitu a tam, kde je to možné, zahrnuje rovněž dodavatele.

Důležitým nástrojem při hodnocení výkonnosti dodavatelů jsou audity. Podle výsledků SCOPE nákupce připraví plán auditů a procesů zlepšování, do kterého jsou automaticky zařazeni noví dodavatelé s ohledem na objemy dodávek a vývoj výroby TRW Frýdlant. Pokud nastanou mimořádné okolnosti a je v zájmu TRW Frýdlant provést audit za účelem zvýšení úrovně dodavatele, může vedoucí řízení jakosti nařídít mimořádný audit. V rámci TRW jsou uznávány audity provedené i jiným závodem TRW.

Postup auditu u dodavatele firmou TRW Frýdlant:

1. Posouzení schopnosti dodavatele, výběr dodavatelů
2. Předaudit, projednání podmínek auditu, úprava otázek P&P auditu
3. Samohodnocení dodavatele vyplněním dotazníku P&P auditu
4. Vlastní audit, ověření samohodnocení
5. Následný audit, ověření NO stanovených dodavatelem
6. Opakovaný audit, ověření účinnosti NO

P&P audit²¹ je *kontrolní seznam*, ve kterém jsou otázky členěny do částí:

- A – průběh procesu, plánování kvality;
- B – řešení hlášení neshody u dodavatele;
- C – výroba dílů, skladové hospodářství;
- D – výroba dílů, interní proces;
- E – identifikace a kontrola dílů;
- F – životní prostředí.

²¹ Viz Příloha č. 9

Každá otázka je hodnocena 0, 1, 10, 50 nebo 100, kde 0 znamená vynikající výsledek a 100 nelze hodnotit. Součet bodů v každé části se vydělí počtem hodnocených otázek a vyjde výsledné průměrné hodnocení dodavatele. Audit životního prostředí lze hodnotit v jiném termínu a do výsledného součtu se nezapočítává. U otázek hodnocených nad 10 bodů musí dodavatel do určeného termínu stanovit NO.

6.5 Reklamace

V dohodě o jakosti se stanoví prvky reklamačního řízení, tj. termín pro uplatnění a vyřízení reklamace, forma a způsob vypořádání a náhradní plnění. Monitorování výkonnosti dodavatele a průběh reklamaci je zaznamenán v systému SCOPE. TRW Frýdlant od svých dodavatelů očekává 100% plnění dodacích lhůt a nulovou zmetkovost z hlediska kvality.

Největší důležitost se přikládá ověřování jakosti dílů určených pro výrobu v REŽIMU III. V níže uvedené tabulce se podle hodnocení SCOPE a získaných certifikátů určí způsob a rozsah ověřování jakosti. Kvalita materiálu od dodavatelů v režimu A-B bude ověřována dle uzavřených kupních smluv a dohod o jakosti. Pro ostatní materiál platí způsob ověřování uvedený v kontrolních návodkách.

CERTIFIKACE	SCOPE		
	A	B	C
A	režim A-B	režim A-B	režim C
B	režim A-B	režim A-B	režim C
C	režim C	režim C	režim C
Z	režim Z	režim Z	režim Z

Obrázek č. 11 – Klasifikace pro ověřování jakosti nakupovaných dílů²²

Dodavatelé mohou být přeřazeni z režimů Z a C do vyšší kategorie, pokud dosáhnou při externím auditu procesu výroby hodnocení „velmi dobře“. Naopak při zjištění závažného nedostatku může být přeřazen z režimu A nebo B do režimu C.

²² TRW. *Příručka jakosti*. Frýdlant, 2006

6.5.1 SCOPE

V programu SCOPE se provádí monitorování výkonnosti dodavatele z hlediska jakosti dodávek, dodaného množství, dodržování termínů dodání a úplnosti dokladů, a tato výkonnost se měsíčně vyhodnocuje.

V překladu tato zkratka znamená „urychlit zásobovací řetězec, který umožňuje soustředit se na výrobní procesy, zkvalitňovat je a následně zvýšit výkonnost“.

S	Zásobování (Supply)
C	Řetězec (Chain)
O	Procesy (Operations)
P	Výkonnost (Performance)
E	Zvýšení (Enhancement)

Dodavatelé jsou podle celkového dosaženého výsledku (procentuálního plnění), zařazeni do 4 tříd podle následujícího klíče:

Třída A	Plnění na > 95 %	Vysoce kvalitní dodavatel
Třída B	Plnění na 90 – 95 %	Kvalitní dodavatel
Třída C	Plnění na 80 – 90 %	Dodavatel upozorněn, že musí svůj výkon zlepšit a je od něj vyžadován plán nápravných opatření
Třída D	Plnění na < 80 %	Výkonnost dodavatele není akceptovatelná, zvažuje se odstoupení od smlouvy.

Tabulka č. 5 – Čtyři třídy výkonnosti dodavatelů²³

V příloze č. 10 je uveden příklad hodnocení dvou dodavatelů v programu SCOPE za rok 2005. Zatímco zahraniční firma Precision Disc Castings splňuje požadavky TRW Frýdlant téměř na 100%, tuzemská Jablonecká nástrojárna už delší dobu neplní podmínky obchodu, tak jak bylo sjednáno ve smlouvě. Pro firmu TRW Frýdlant je prvotní udržet si své dlouhodobé partnery, a proto se zaměřila na tvorbu plánů zlepšení Jablonecké nástrojárny.

V příloze č. 11 jsou grafy, které sumarizují celkové hodnocení všech strategických dodavatelů hodnocených ve SCOPE podle výrobních modulů v průběhu roku 2005.

²³ TRW. *Příručka jakosti*. Frýdlant, 2006

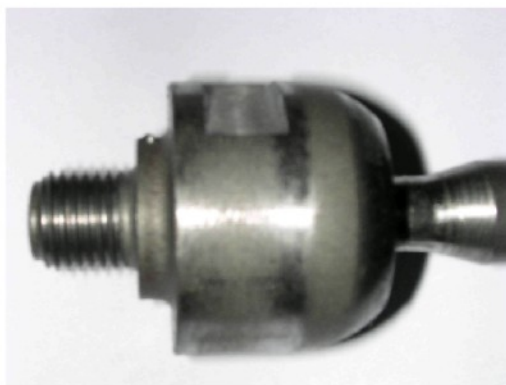
6.6 Výběr a hodnocení dodavatelů pro výrobu z TRW Luton

V této části bakalářské práce bych se ráda vrátila k problematice delimitace výroby z TRW Luton v Anglii do TRW Frýdlant, kterou jsem řešila v semestrální práci v předmětu Úvod do managementu. Na začátek vysvětlím, proč byla firma TRW Frýdlant nucena vyhledat nového dodavatele, popíšu jednotlivé kroky při výběru dodavatele, způsoby hodnocení a na závěr uvedu přínos vybraného dodavatele.

6.6.1 Převod výroby

Jedna z divizí nadnárodní společnosti TRW, TRW Luton v Anglii, neplnila včas své dodávky a dostala se do finanční krize. Došlo k likvidaci firmy a veškerá výroba včetně dodavatelů se převedla (delimitovala) do závodu TRW Frýdlant. Pro firmu to znamenalo nejen nové finanční možnosti, ale i mnohem větší objemy výroby a s tím související požadavky na výkonnost pracovníků a spolehlivost dodavatelů.

Z velkého množství komponentů převedených z Lutonu se firma zaměřila na montáž kolového čepu (viz obrázek č. 12). Výroba polotovaru, frézování a montáž kolového čepu byla doposud prováděna v Anglii. S převodem výroby a montáže do TRW Frýdlant bylo třeba zajistit nového dodavatele pro frézování. Takový dodavatel musel vyhovovat přísným testům a měřením jakosti z důvodu bezpečnosti celého systému řízení automobilu, do kterého je kolový čep montován.



Obrázek č. 12 – Část kolového čepu

6.6.2 Výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů

Postup při vyhledávání a výběru potenciálních dodavatelů pro frézování kolových čepů byl následující:

- 1) Zjištění technických parametrů komponentu včetně dokumentace (výkresy, rozměry, vlastnosti materiálu, povrchová úprava)
- 2) Specifikace požadavků na frézování
- 3) Poptávkové řízení
 - u stávajících dodavatelů (Koduz, Česká Zbrojovka Uherský Brod)
 - u nových dodavatelů (Jizerskohorská strojírna, Kovoobrábění, Renovace)
- 4) Hodnocení nabídek podle zvolených parametrů (viz tabulka č. 6)

základní parametry	význam 1 až 10	JHS		Koduz		Kovoobrábení		CZUB		
		váha	bodové hodn.	výsledné hodn.	bodové hodn.	výsledné hodn.	bodové hodn.	výsledné hodn.	bodové hodn.	výsledné hodn.
Certifikace systému jakosti	8	0,075	1,00	0,075	0,80	0,060	0,80	0,060	1,00	0,075
Kusová cena/stabilita, náklady na výrobu, rezijní náklady	10	0,093	0,80	0,075	0,80	0,075	0,50	0,047	0,50	0,047
Dodací podmínky	8	0,075	1,00	0,075	0,80	0,060	0,50	0,037	0,80	0,060
Platební podmínky	9	0,084	0,80	0,067	0,80	0,067	0,50	0,042	0,80	0,067
Kapacity pro spolupráci s TRW (technologie)	4	0,037	1,00	0,037	0,80	0,030	0,80	0,030	0,80	0,030
Schopnost komunikovat data po internetu (SCOPE)	5	0,047	0,80	0,037	0,50	0,023	0,50	0,023	0,80	0,037
Vývoj, zkušební kapacity, kontrolní a měřicí zařízení	8	0,075	0,80	0,060	0,50	0,037	0,20	0,015	0,80	0,060
Systém provádění údržby strojů a zařízení	8	0,075	0,80	0,060	0,80	0,060	0,80	0,060	0,50	0,037
Schopnost komunikovat v AJ	3	0,028	0,50	0,014	0,50	0,014	0,50	0,014	0,80	0,022
Znalost statistický metod	8	0,075	0,50	0,037	0,80	0,060	0,50	0,037	0,80	0,060
Právní zajištění, smlouvy s pojišťovnou	3	0,028	0,50	0,014	0,50	0,014	0,50	0,014	0,80	0,022
Celní jistění, systém vylivání	3	0,028	1,00	0,028	1,00	0,028	1,00	0,028	1,00	0,028
Logistika, náklady na přepravu	4	0,037	0,80	0,030	1,00	0,037	0,50	0,019	0,80	0,030
Plnění technických požadavků a požadavků na jakost	10	0,093	1,00	0,093	0,80	0,075	0,80	0,075	0,80	0,075
Obalové hospodářství (nakládání s vratnými obaly)	1	0,009	0,80	0,007	0,80	0,007	0,50	0,005	0,80	0,007
Setné k životnímu prostředí, certifikace ISO 14001	7	0,065	0,80	0,052	0,80	0,052	0,50	0,033	0,80	0,052
Likvidace po ukončení životnosti výrobku	5	0,047	0,80	0,037	0,80	0,037	0,50	0,023	0,50	0,023
Bezpečnost práce a požární ochrana	3	0,028	0,80	0,022	0,80	0,022	0,50	0,014	0,80	0,022
Výsledné hodnoty	107	1,000		0,822		0,760		0,576		0,756
				1		2		4		3

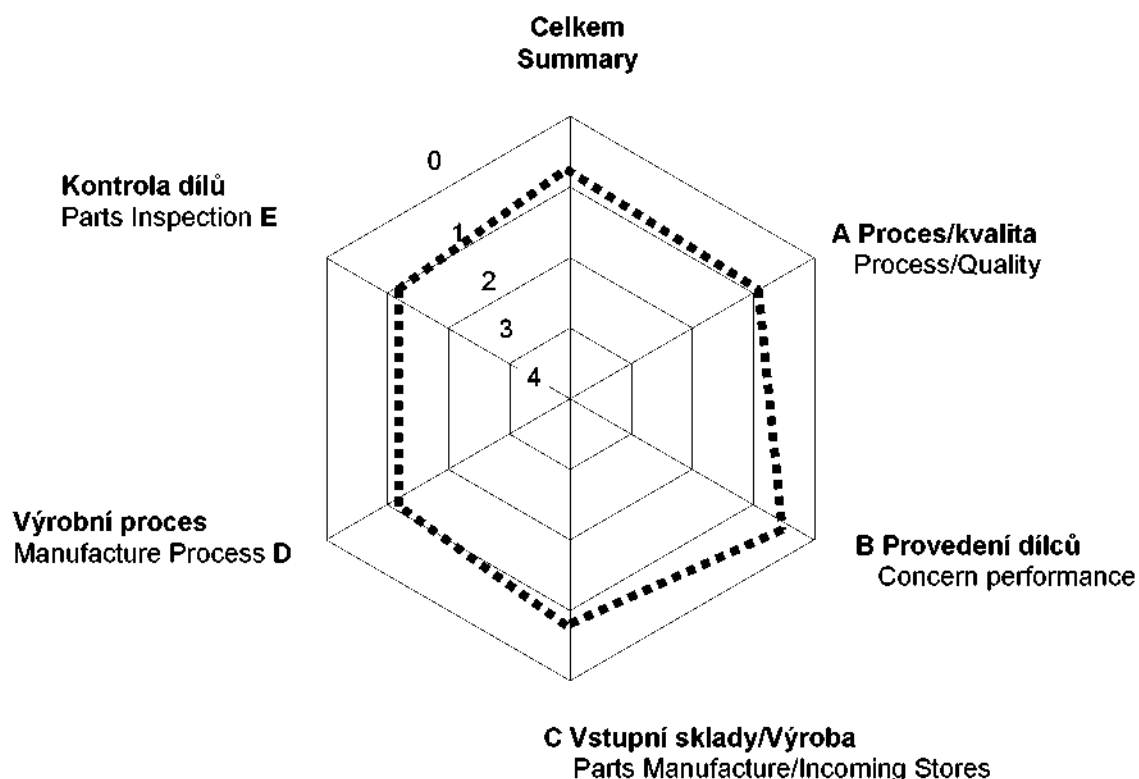
Tabulka č. 6 – Hodnocení potenciálních dodavatelů

- 5) Výběr nejlepšího dodavatele – Jizerskohorská strojírna (JHS)
- 6) Audit v JHS, vzorkování, jakostní zkoušky a vstupní kontroly v obou závodech
- 7) Kupní smlouva
- 8) Uvolnění k sériovým dodávkám
- 9) Zpětná sledovatelnost, nápravná opatření

Dalším důležitým krokem při hodnocení JHS byl audit, kterým firma TRW Frýdlant zjišťovala schopnost plnit výrobní požadavky, zejména co se týče jakosti. Z dotazníku P&P audit, který obsahuje 17 stran otázek uvádím pouze část hodnocení.

Část Section	Dosažené body za část Total points	Hodnoc. otázky No. of questions	Průměrné ohodnocení Average score (classification)	Jakostní požadavky Quality level	Ohodnocení kvality Quality rating
A	14	14	1,00	1C	Velmi dobře
B	6	8	0,75	1B	Velmi dobře
C	11	12	0,92	1B	Velmi dobře
D	27	27	1,00	1C	Velmi dobře
E	10	10	1,00	1C	Velmi dobře
Celkem: Overall	68	71	0,96	1B	Velmi dobře

Tabulka č. 7 – Hodnocení auditu v JHS



Obrázek č. 13 – Diagram hodnocení auditu JHS

Na obrázku č. 13 je graficky vyznačeno hodnocení JHS. Obecně platí, že čím větší je čárkovaně vyznačená plocha, tím je dodavatel pro firmu kvalitnější. JHS získala téměř nejlepší možné hodnocení, a proto se firma TRW Frýdlant rozhodla pro uzavření obchodu. Správnost rozhodnutí zvolit JHS se potvrdila v následujícím období bezproblémové a efektivní spolupráce. Výhodou JHS je několikakilometrová vzdálenost závodu od TRW Frýdlant a široký výrobní sortiment, kterého firma TRW Frýdlant plně využívá.

Závěr

Cílem této práce bylo nastínit složitou a zodpovědnou proceduru výběru, schvalování a především hodnocení dodavatelů firmou TRW Automotive Aftermarket ve Frýdlantě, případně porovnat s předepsanými postupy pro automobilový průmysl.

Za nákupní proces ve firmě je zodpovědný vedoucí nákupu a vývoje dodavatelů, který úzce spolupracuje s vedoucím řízení jakosti, se všemi klíčovými dodavateli a samozřejmě se zákazníky, kteří mají rozhodující slovo. Při hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším kritériem zavedení a používání systému managementu jakosti, certifikát EMS je výhodou. Klíčovým krokem je uzavírání dlouhodobých oboustranně výhodných smluv, které stanovují metody ověřování výkonu dodavatele i v budoucnu. Po uzavření obchodu se obě strany podílejí na neustálém zlepšování kvality dodavatele, což je průběžně ověřováno.

Používané metody hodnocení ve firmě TRW Frýdlant před i po uzavření obchodu jsou účinné a spolehlivé. Není tedy třeba navrhnout firmě jiné postupy, neboť ta již používá nejmodernější a celosvětově zavedené metody schválené nadnárodní společností TRW. Ať už se jedná o audity, které provádí vyškolení odborníci nebo přehledný a efektivní systém hodnocení SCOPE. V odborné literatuře lze navíc najít veškeré postupy, které jak jsem zjistila, dodržuje a odvolává se na ně při interních auditech také firma TRW Frýdlant.

Seznam použité literatury

[1] KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.
ISBN 80-85605-08-2

[2] TOMEK, G. a TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.
ISBN 80-85623-96-X

[3] NENADÁL, J., aj. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8

[4] SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994.
ISBN 80-85605-87-2

[5] ČSN ISO/TS 16949:2002: *Systémy managementu jakosti: Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 2. vyd. Praha: R-TIS, 2002.
ISBN 80-02-01519-3

[6] DAYAN, A. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-16-5

[7] THOMAS, P. R., *Statistical Methods for Quality Improvement*. 1st ed., John Wiley & Sons, Inc., 1989. ISBN 0-471-84337-7

Webové stránky firmy TRW [online]. [cit. 28.3.2006]. Dostupné z: <<http://www.trw.cz/>>

TRW. *Příručka jakosti*. Frýdlant, 2006

TRW. *Firemní interní materiály*. Frýdlant, 2005

Směrnice pro zpracování závěrečné práce na HF TUL ze dne 25.4.2005

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1 – Logo společnosti TRW Automotive Inc.	10
Obrázek č. 2 – Foto závodu TRW Automotive Aftermarket CZ Frýdlant.....	12
Obrázek č. 3 – Foto rychloservisu Lucas	13
Obrázek č. 4 – Foto kotoučů diskových brzd	13
Obrázek č. 5 – Třmen před 2. fází repase	15
Obrázek č. 6 – Třmen po 3. fází repase	15
Obrázek č. 7 – Nákupní proces v průmyslovém prostředí	17
Obrázek č. 8 – Výpočet nákupní ceny	22
Obrázek č. 9 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti	25
Obrázek č. 10 – Řízení dodavatelů	33
Obrázek č. 11 – Klasifikace pro ověřování jakosti nakupovaných dílů	39
Obrázek č. 12 – Část kolového čepu	41
Obrázek č. 13 – Diagram hodnocení auditu JHS.....	43
Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi tradičním a moderním nákupem	19
Tabulka č. 2 – Bodové hodnocení dodavatelů	22
Tabulka č. 3 – Příklad hodnocení dodavatele dle určených parametrů	34
Tabulka č. 4 – Bodové hodnocení schopnosti dodavatele od 0 do 1	34
Tabulka č. 5 – Čtyři třídy výkonnosti dodavatelů	40
Tabulka č. 6 – Hodnocení potencionálních dodavatelů.....	42
Tabulka č. 7 – Hodnocení auditu v JHS	43

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Certifikát řízení jakosti ISO 9001:2000

Příloha č. 2 – Certifikát řízení jakosti ISO/TS 16949:2002

Příloha č. 3 – Certifikát EMS ISO 14001

Příloha č. 4 – Organizační struktura firmy TRW Frýdlant

Příloha č. 5 – Formulář Profil dodavatele

Příloha č. 6 – Formulář Dotazník dodavatele – samohodnocení a EMS

Příloha č. 7 – Tabulka hodnocení dodavatelů podle získaných certifikátů

Příloha č. 8 – Všeobecné kupní, dodací a platební podmínky

Příloha č. 9 – Hodnocení auditu u dodavatele v kontrolní seznamu P&P audit

Příloha č. 10 – Grafy hodnocení firem PDC a JBN ve SCOPE

Příloha č. 11 – Celkové hodnocení vybraných dodavatelů ve SCOPE

Příloha č. 1 – Certifikát řízení jakosti ISO 9001:2000



C E R T I F I K Á T

společnost

DQS GmbH

Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

tímto potvrzuje, že podnik

TRW KFZ Ausrüstung GmbH

Rudolf-Diesel-Straße 7
D-56566 Neuwied

s místy uvedenými v dodatku

zavedl a používá

v oblasti

výroba, obnova, skladování, zajišťování
a prodej náhradních dílů pro automobilový průmysl

systém managementu jakosti.

Auditem, doloženým v příslušné zprávě, bylo prokázáno,
že tento systém managementu jakosti splňuje
požadavky normy:

DIN EN ISO 9001 : 2000

vydání prosinec 2000

**Systém managementu jakosti splňuje požadavky
mezinárodního a německého práva silničního provozu**
s objekty povolení uvedenými v dodatku.

Certifikát je platný do 2006-11-20

Registrační číslo certifikátu: 002676 QM ST

Frankfurt nad Mohanem 2004-11-04

Ass. iur. M. Drechsel

JEDNATELÉ

Dipl.-Ing. S. Heinloth



D-60433 Frankfurt am Main, August-Schanz-Straße 21



TQA-ZM-02-90
KBA-ZG-A-00023-95

Příloha č. 2 – Certifikát řízení jakosti ISO/TS 16949:2002



C E R T I F I K Á T

Společnost

DQS GmbH

Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

tímto potvrzuje, že podnik

TRW KFZ Ausrüstung GmbH

Rudolf-Diesel-Straße 7

56566 Neuwied

Německo

s výrobními místy uvedenými v dodatku

zavedl a používá

v oblasti

výroba, obnova, skladování, zajišťování
a prodej náhradních dílů pro automobilový průmysl

systém zaručující kvalitu.

Auditem, doloženým v příslušné zprávě, bylo v souladu s „Certifikačními předpisy v automobilovém průmyslu pro ISO/TS 16949:2002, 1. vydání“ prokázáno, že tento systém zaručující kvalitu splňuje požadavky následující technické specifikace včetně ISO 9001:2000:

ISO/TS 16949:2002

2. vydání z března 2002

(bez vývoje výrobků)

Certifikační audit: 2003-10-06 – 2003-10-07

Rozhodnutí o přidělení certifikátu: 2003-11-21

Certifikát je platný do 2006-11-20

Registrační číslo certifikátu: 002676 TS2/95/21974

Frankfurt nad Mohanem, Německo 2004-11-04

Ass. iur. M. Drechsel

JEDNATELÉ

Dipl.-Ing. S. Heinloth

D-60433 Frankfurt am Main, August-Schanz-Straße 21
(Tel. +49-69-95 42 70)

2-IAO-QMC-01001



C E R T I F I K Á T

společnost

DQS GmbH

Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

tímto potvrzuje, že podnik

Lucas Autobrzdý s.r.o – Aftermarket

Lucas Varity s.r.o - Aftermarket

Žitavská 1421

464 01 Frydlant

Česká republika

zavedl a používá

v oblasti

výroba, renovace, skladování a prodej náhradních dílů
pro automobilový průmysl

system environmentálního managementu.

Auditem, doloženým v příslušné zprávě, bylo prokázáno,
že tento systém environmentálního managementu splňuje
požadavky normy:

DIN EN ISO 14001 : 1996

vydání z října 1996

Certifikát je platný do 2008-03-02

Registrační číslo certifikátu 080327 UM

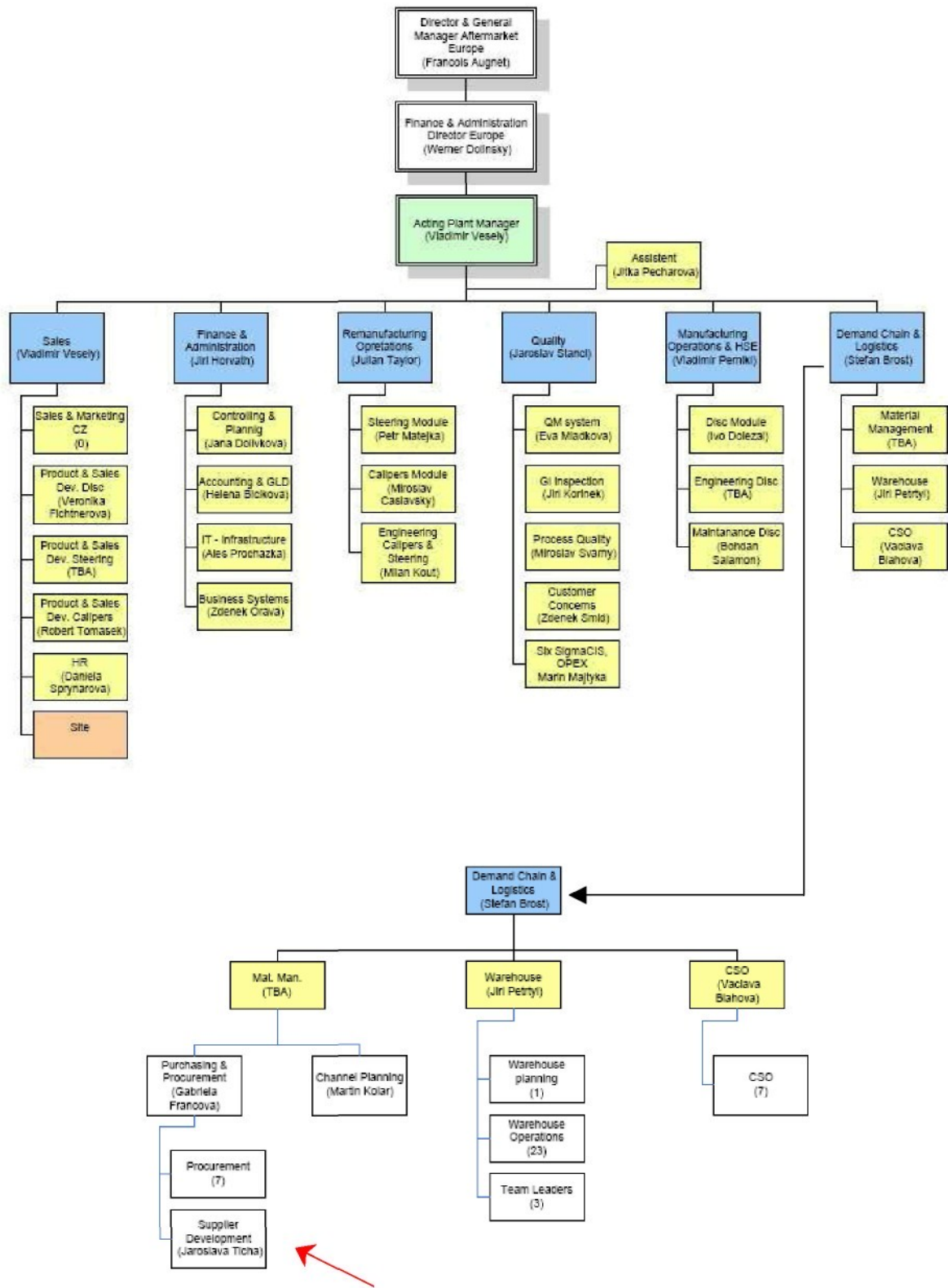
Frankfurt nad Mohanem 2005-03-03

Ass. iur. M. Drechsel

JEDNATELÉ

Dipl.-Ing. S. Heinloth

Příloha č. 4 – Organizační struktura firmy TRW Frýdlant



Profil dodavatele / Supplier's profile

Lucas Autobrzdý / Varity je certifikována dle ISO/TS 16949 a tuto certifikaci vyžaduje i od svých začínajících dodavatelů do 3 let
Lucas Autobrzdý / Varity is certificated according to ISO/TS 16949 and this certificate required from suppliers during 3 years

Adresa společnosti /
company's address

Datum / date:

Tel:
Fax:

Organizace společnosti / organization of the company

Rok založení / year of establishment:

Právní forma / legal form:

Počet zaměstnanců / total number of employees:

THP pracovníci / employees in administration:

Počet dělníků / employees in production:

Pracovníci v kontrole jakosti / employees in quality control:

Počet osob ve vedení / Number of people in management

- Technické (odborné) / technical:
- Obchodní / commercial:

Osoby odpovědné za / people responsible for

- Výrobu / production:
- Prodej / sales:
- Zajišťování jakosti / quality assurance:
- Reklamace / GA-inspection:
- Rozvoj / development:
- Techn. kontakt / technical contact:
- Životní prostředí / environment:

Obrat / odběratel / turnover / consumer

Celkový obrat / total turnover:

Obrat s Lucas / turnover with Lucas:

Hlavní odběratel v automobil. prům. / main customer in automobile-industry:

- EU / EU:
- Ostat. cizí země / other foreign countries:

Výrobní program / production programme

- Celkový výrobní program / total programme:
- Specializace na / specialization for:
- Kapacita výroby / Capacity of production:
- Dodavatel dodává, příp. chce dodávat, do TRW následující díly
/ Supplier delivers resp. wants to deliver to TRW the following products (parts):

Poznámky / zvláštnosti / notes / special features

- Dodavatel již byl auditován zákazníkem během posledních 3 let / Supplier has been audited by the customer during the last 3 years:
- Další závody v Evropě / further plants in Europe:
- Závody ve světě / plants worldwide:
- Certifikován ve shodě s ISO 9000 ff. / certificated according to ISO 9000 ff:
- Certifikován ve shodě s QS 9000 / certificated according to QS 9000:
- Certifikován ve shodě s ISO/TS 16949 / certificated according to ISO/TS 16949:
- Certifikován ve shodě s ISO 14001 / certificated according to ISO 14001:
- Máte kontrolní plán pro všechny Vámi vyráběné výrobky ? / Have you got a Control plan for all products in place ?
- Máte zaveden s Vašimi dodavateli systém uvolňování podle PPAP nebo PPF ? / Have you implement a release process with your suppliers in accordance to PPAP or PPF ?
- Jste schopni zabezpečit provádění PPAP nebo PPF k uvolnění Vašich výrobků v souladu s naším
Nákupním procesem ? / Have you got the capability to provide PPAP or PPF to release your products in line with our purchase procedure ?
- Rozvíjíte dodavatele v souladu QS 9000, VDA 6.1, ISO/TS 16949 nebo ISO 14001 ? / Do you develop your suppliers to be in line with QS 9000, VDA 6.1, ISO/TS 16949 or ISO 14001 ?

Přílohy / enclosures

- Kopie získaných certifikátů jakosti a životního prostředí/ copies of achieved quality and environment certificates
- Organizační schéma / organization chart
- Blokové schéma výroby / diagram of process flow

Podpis a razítko organizace :

Dotazník dodavatele - samohodnocení

Odesílatel: TRW Automotive Aftermarket
Lucas Autobrzdy / Lucas Varsity
Žitavská 1421
464 01 Frýdlant v Čechách

V případě dotazu volejte: Telefon

Dodavatel – všeobecné otázky:

Firma

Adresa

Smlouva

Telefon

Fax

Uvedte Vaše hlavní výrobky:

Uvedte základní suroviny
použité v dodávaných
výrobcích

Tento dotazník byl vyplněn:

Pan/paní

Oddělení

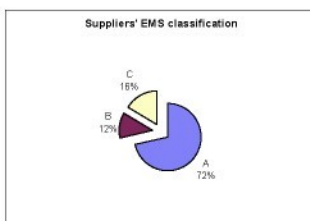
Místo/datum

Dotazník pro Environmental Management System (EMS)		
1.	Má Vaše společnost platný EMS nebo je certifikována? ☐ ano ☐ ne jestliže ano, podle kterého standardu ? - standard ISO 14001 ☐ - podle jiného standardu ☐ jestliže ano, kterého ? - která společnost certifikaci prováděla: Je tato certifikace vztažena na celou produkci dodávanou do TRW pokud ne, na kterou část? ☐ ano ☐ ne 	
Pokud Vaše společnost nemá žádný platný certifikát EMS, prosím odpovězte na následující otázky:		bude vyplněno firmou TRW
2.	Je implementace a provedení EMS certifikace již plánováno? ☐ ano ☐ ne - jestliže ano, kdy?	☐ 10 b (jestli t < 1/2 roku)
3.	Máte stanoveny cíle pro ochranu životního prostředí?	☐ ano ☐ ne 5 b
4.	Má organizace procesní uspořádání v návaznosti na procesy týkající se životního prostředí a jsou tyto procesy dokumentovány?	☐ ano ☐ ne 5 b
5.	Vybíráte dodavatele podle určených kritérií, které se vztahují k ochraně životního prostředí?	☐ ano ☐ ne 5 b
6.	Je zajištěno, že pracovní postupy s významnými environmentálními aspekty jsou naplánovány a definovány tak, aby byly minimalizovány dopady na životní prostředí?	☐ ano ☐ ne 10 b
7.	Byla prověřena možnost náhrady nebezpečných materiálů, pokud jsou ve výrobě procesu použity?	☐ ano ☐ ne 10 b
8.	Dodáváte (bez vyžádání) bezpečnostní listy k Vaším výrobkům?	☐ ano ☐ ne 10 b
9.	Používáte balení, které je možno recyklovat nebo používáte vratné obaly?	☐ ano ☐ ne 10 b
10.	Monitorujete a měříte dopady na životní prostředí způsobené Vašimi procesy?	☐ ano ☐ ne 5 b
11.	Máte založen systém odpadového hospodářství?	☐ ano ☐ ne 5 b
12.	Máte stanoveny rizika, které by mohli v souvislosti s životním prostředím nastat ?	☐ ano ☐ ne 5 b
13.	Máte jasně stanoveny postupy pro identifikaci, dopravu, skladování, balení a likvidaci nebezpečných materiálů?	☐ ano ☐ ne 10 b
14.	Informujete Vaše zákazníky o případných možných dopadech na životní prostředí Vašich výrobků?	☐ ano ☐ ne 10 b
		Σ

Příloha č. 7 – Tabulka hodnocení dodavatelů podle získaných certifikátů

Evaluated suppliers			Development			Date 1.12.2005			CERTIFIKACE			Quality			Environment		
Distributor												Percentní poměr k sumě			Percentní poměr k sumě		
Vendor	Vendor name	City	State	Currency		Quality certificate	Validity	Validation	Environment	Validity	Validation	Purchase CZK					
50000	Lucas Autobridy 01	Jablonec n. Nisou	CZ	CZK	881	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949	07/2006	A	ISO 14001	03/2006	A	21.624.625	0,93	0,93	0,93	0,93	
50005	TRW KFZ Auszubild GmbH	Neuried	D	EUR	003	ISO/TS 16949:2002	11/2006	A	ISO 14001	09/2006	A	41.298.711	0,93	0,93	0,93	0,93	
50002	Federal-Magul S.p.A.	Nayon	F	EUR	011	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	11/2006	A	ISO 14001	04/2006	A	14.633.611	0,93	0,93	0,93	0,93	
50113	Brano a.s.	Maravici	CZ	CZK	028	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	12/2007	A	ISO 14001	05/2006	A	6.958.013	1,00	1,00	1,00	1,00	
50010	Mias a.s.	Vardibin	HR	EUR	105	ISO 9001:2000	05/2006	B	ISO 14001	04/2006	C	5.032.354	0,93	0,93	0,93	0,93	
50001	TRW Friction Materials Group	Chester	E	GBP	106	ISO/TS 16949:2002	05/2006	B	ISO 14001	04/2006	A	9.053.488	1,00	1,00	1,00	1,00	
50001	Federal-Magul a.s.	Kostelec n. Chlumi	CZ	EUR	002	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	05/2006	A	ISO 14001	06/2006	A	4.738.076	0,93	0,93	0,93	0,93	
50008	TRW - DAS a.s.	Ladvice	CZ	CZK	021	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	05/2006	A	ISO 14001	05/2006	A	25.991.531	0,93	0,93	0,93	0,93	
50008	KAYABA Europe GmbH	Germany	D	EUR	007	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	06/2007	A	ISO 14001	02/2007	A	16.469.672	0,93	0,93	0,93	0,93	
50009	Kappa Empack s.r.o.	Zetřák	CZ	CZK	014	ISO 9001:2000	08/2006	B			C	487.891	0,93	0,93	0,93	0,93	
50115	Kazda - Alfas Kazdib	Slupno	CZ	CZK	029	ISO 9001:2000	01/2007	B			C	1.745.539	0,93	0,93	0,93	0,93	
50018	SAF a.s.	Pavlov	SK	EUR	013	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	01/2007	B	ISO 14001	02/2007	A	9.463.361	0,93	0,93	0,93	0,93	
50019	Nova Technesta S.p.A.	Triglavsko	EUR		020/2007			C			C	2.784.972	0,93	0,93	0,93	0,93	
50015	ČESKA ZBRKOJIVKA a.s.	Uherský hrád	CZ	CZK	011	ISO 9001:2000	05/2006	B	TRW	12/2005	B	1.918.488	0,93	0,93	0,93	0,93	
50003	Enich Prasek - SLUŽBY	Opava - Kateřinky	CZ	CZK	015	ISO 9001:2001	09/2005	B			C	859.100	0,93	0,93	0,93	0,93	
50018	Josef Šmíd - ŘEŠNOVA	Měšov	CZ	CZK	012	ISO/TS 16949:2002	04/2007	B			C	649.659	0,93	0,93	0,93	0,93	
50001	PFS a.s.	Bratři	SK	CZK	013	ISO/TS 16949:2002, VDA 6.1	01/2007	B	SGPP	04/2007	B	1.485.547	0,93	0,93	0,93	0,93	
50011	Pratona a.s.	Radice Koláče	CZ	CZK	026	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	01/2007	A	ISO 14001	02/2007	A	1.658.281	0,93	0,93	0,93	0,93	
50101	SHF	Praha 17	CZ	CZK	028	ISO 9001:2000	12/2005	B	ISO 14001	05/2007	A	3.457.858	0,93	0,93	0,93	0,93	
50009	Form a.s.	Čapč	CZ	CZK	033	ISO 9002:1994, ISO/TS 16949:2002	12/2006	B			C	1.159.680	0,93	0,93	0,93	0,93	
50109	Jablonecká nástražka	Jablonec n. Nisou	CZ	CZK	024	TRW	12/2005	C	TRW	12/2005	B	896.364	0,93	0,93	0,93	0,93	
50053	LIP	Chrastava	CZ	CZK	021	ISO/TS 16949:2002	05/2007	A			C	634.659	0,93	0,93	0,93	0,93	
50105	SADAC	Hodkovič N.	CZ	CZK	034	ISO 9001:2001	07/2007	B	TRW		B	11.074.644	0,93	0,93	0,93	0,93	
50105	Freudenberg	Nemecsko	D	EUR	036	ISO/TS 16949:2002	06/2006	A	ISO 14001	09/2006	A	1.386.315	0,93	0,93	0,93	0,93	
50201	Pöchlmann	Venecsko	E	EUR	021	ISO/TS 16949:2002	10/2006	B	TRW		B	4.19.198	0,93	0,93	0,93	0,93	
50201	Frigitell	Praha	SK	EUR	034	ISO/TS 16949:2002, VDA 6.1	03/2006	B	TRW		B	11.284.480	0,93	0,93	0,93	0,93	
50348	SIAM	Turisko	TH	EUR	038	ISO/TS 16949:2002	03/2006	A			C	1.875.263	0,93	0,93	0,93	0,93	
50348	ARKVIMMERTOR	France	FR	EUR	039	ISO 9001:ED:2000	03/2007	B	ISO 14001	09/2006	A	5.483.211	1,00	1,00	1,00	1,00	
												196.332.315					
Disc						Certificate						Percentní poměr k sumě			Percentní poměr k sumě		
Vendor	Vendor name	City	State	Currency		Certificate	Validity	Validation	Environment	Validity	Validation	Purchase CZK					
50018	Precision Disc Casting Ltd	Poole, Dorset	GB	GBP	101	ISO/TS 16949	01/2006	A	ISO 14001	10/2005	A	142.998.293	0,93	0,93	0,93	0,93	
50018	Fonderia di Itri S.p.A.	Vorbiate Casaglia	I	EUR	102	ISO/TS 16949	05/2007	A			C	27.608.444	0,93	0,93	0,93	0,93	
50109	PERAMMO spol. s r.o.	BrfNO	CZ	CZK	108	ISO 9001:2000	08/2005	B	BAT	12/2005	B	22.494.620	0,93	0,93	0,93	0,93	
50018	Demasas	Beyazliu-Istanbul	TR	EUR	104	ISO/TS 16949, ISO 9001:2000	02/2006	C			C	6.475.301	1,00	1,00	1,00	1,00	
50121	BAK s.r.o.	Hradec Králové	CZ	CZK	107	TRW	12/2005	C	TRW	12/2005	B	10.207.432	0,93	0,93	0,93	0,93	
50023	High Precision Machining LTD	Newark	D	EUR	110	ISO 9001:2000	02/2007	B			C	4.239.391	0,93	0,93	0,93	0,93	
50055	Kappa Empack s.r.o.	Ustinec	CZ	CZK	105	TRW		C	TRW		B	2.234.325	0,93	0,93	0,93	0,93	
												219.153.175					
Reman Caliper						Certificate						Percentní poměr k sumě			Percentní poměr k sumě		
Vendor	Vendor name	City	State	Currency		Certificate	Validity	Validation	Environment	Validity	Validation	Purchase CZK					
50001	Busfing caliper a.s.	Odense C	DK	DKK	201	ISO 9001:2000	05/2007	B			C	4.684.677	0,93	0,93	0,93	0,93	
50013	TRW KFZ Auszubild GmbH	Neuried	D	EUR	202	ISO 9001, VDA 6.1, ISO/TS 16949:2002	11/2006	A	ISO 14001	12/2004	A	40.170.121	1,00	1,00	1,00	1,00	
50001	PERAMMO	Bologna	IT	EUR	203	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	07/2006	B	ISO 14001	08/2006	A	17.230.000	0,93	0,93	0,93	0,93	
50003	PERAMMO	Jablonec n. Nisou	CZ	CZK	204	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	07/2006	A	ISO 14001	05/2006	A	9.412.398	1,00	1,00	1,00	1,00	
50104	Shel Czech Republic a.s.	Praha	CZ	CZK	205	ISO 9001:2000	01/2006	B	ISO 14001	01/2006	A	2.438.580	0,93	0,93	0,93	0,93	
50015	GALVIA s.r.o.	Therresnois	CZ	CZK	206	ISO/TS 16949:2002	12/2006	A	ISO 14001	11/2006	A	543.261	0,93	0,93	0,93	0,93	
50107	Auto Suppliers	Britanie	UK	EUR	211	ISO 9002	02/2010	A			C	5.052.089	0,93	0,93	0,93	0,93	
50111	Gratal Benging Services	Britanie	UK	EUR	212	ISO 9001:2000	06/2007	A			C	8.258.814	1,00	1,00	1,00	1,00	
50109	PERAMMO	Bratislava	SK	EUR	213	ISO 9001:2000	11/2010	B			C	8.252.813	0,93	0,93	0,93	0,93	
50221	TRW Pangloss	Spandau	SP	EUR	215	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	07/2006	A			C	11.593.159	1,00	1,00	1,00	1,00	
50228	TRW Resalvan	Britanie	UK	EUR	214	ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002	07/2007	A	ISO 14001	01/2006	A	12.248.322	0,93	0,93	0,93	0,93	
												116.399.857	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

SUMA= 531885947



Vypracovala: Veronika Koldová
Schválila: Ing. Jaroslava Tichá

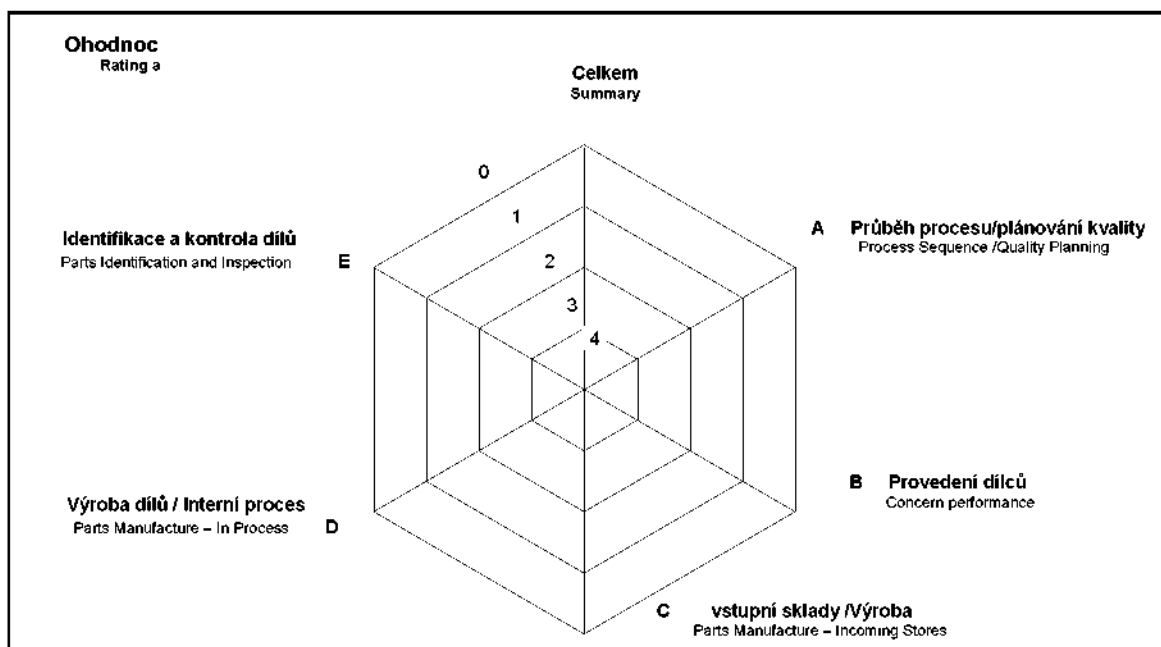
Příloha č. 8 – Všeobecné kupní, dodací a platební podmínky

VŠEOBECNÉ KUPNÍ, DODACÍ A PLATEBNÍ PODMÍNKY

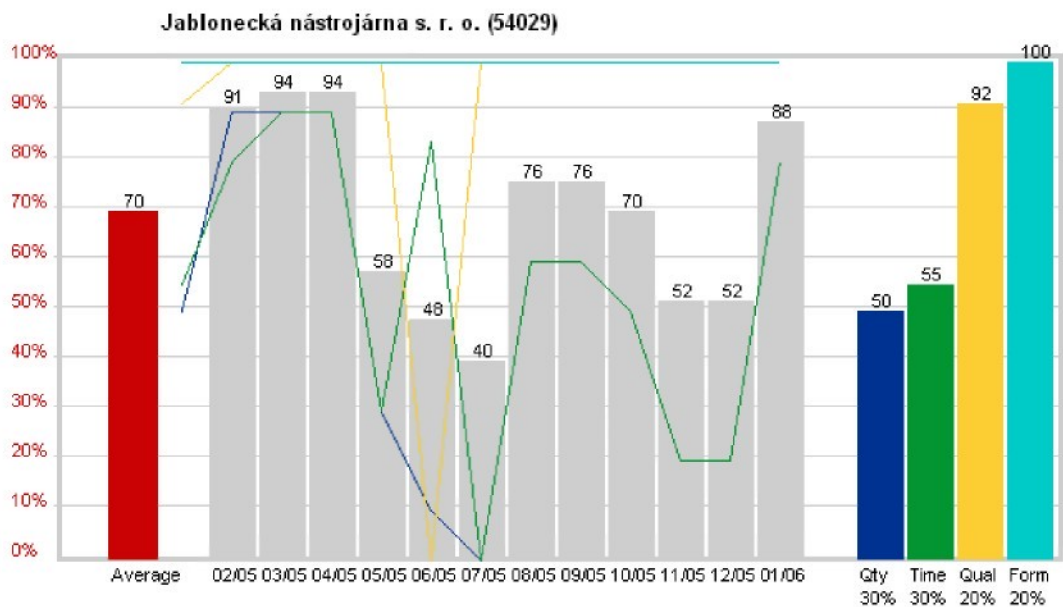
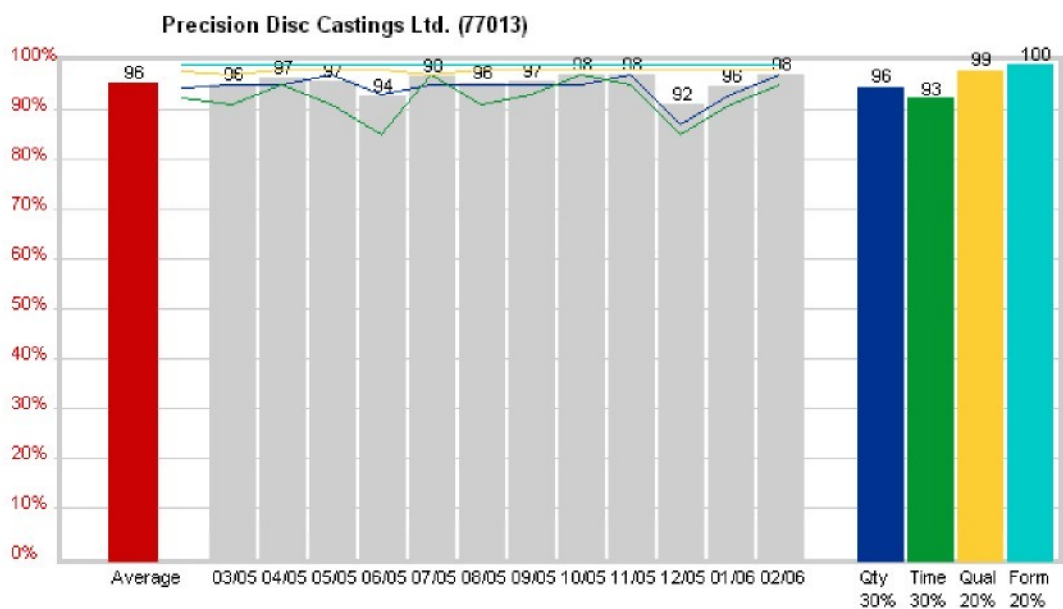
1. **Nákupní objednávka (dále jen NO):** NO se rozumí návrh na prodej a koupi specifikovaného zboží za určitých podmínek. Je-li uzavřen smluvní vztah rámcového charakteru, např. kupní smlouva, smlouva o dílo atd. (dále jen KS), mají dohodnuté klauzule přednost před těmito VKP.
2. **Forma NO:** NO může být na formuláři OBJEDNÁVKA nebo ve formě objednávkové knihy, ve které lze sledovat skluzby nedodaného zboží v internetové aplikaci SCM (Supply Chain Management). Přístupová práva pro aplikaci SCM zajistí příslušný referent nákupu.
3. **Potvrzení NO:** objednávka musí být potvrzena prodávajícím nejpozději do 14 kal. dnů prokazatelného odeslání kupujícím na adresu prodávajícího. Po uplynutí této doby již není kupující projevem této vůle vázán. Oboustranným písemným potvrzením NO vznikne závazný smluvní vztah -KS. V případě, že prodávající NO písemně nepotvrdí, může kupující kdykoli odstoupit. Změní-li prodávající termín dodání nebo jiný podstatný požadavek kupujícího, případně doplní NO podstatnou podmínkou, je to požadováno za protinávrh, který musí být kupujícím písemně potvrzen, přičemž každá změna musí být odsouhlasena výslovně. KS je uzavřena i v případě, že nedojde k dohodě o jiných než podstatných náležitostech. V takovém případě je KS platná v rozsahu, v jakém došlo k dohodě. Je-li KS uzavřena, je kupující vázán k odebrání zboží do termínu odsouhlaseného v KS. V případě sporu se připoustí pouze písemné dohody a ujednání, které nabývají účinnosti jejich písemným potvrzením. Dojde-li k výpadku produkce v závodě kupujícího z důvodu vylučující odpovědnost, může kupující odstoupit od KS z důvodů nemožnosti plnění.
4. **Doručení NO:** musí být poštou doporučeně, e-mailem nebo faxem.
5. **Ceny:** jsou dohodnuté v okamžiku splnění v závodě TRW ve Frýdlantu, včetně obalu a dopravy, není-li písemně dohodnuto jinak. Ceny uvedené v KS jsou podstatnou náležitostí smlouvy (nelze je měnit bez výslovného souhlasu). Veškeré návrhy na změnu ceny musí být provedeny písemně a předloženy min 3 měsíce před požadovaným termínem platnosti, protistrana se musí vyjádřit do 1 měsíce před požadovaným termínem platnosti.
6. **Úhrada za zboží:** Podmínkou pro zaplacení faktury je správně uvedená cena a správné provedení příjmu zboží. Informace o termínu dodání zboží musí být včas odeslána včetně dodacího listu faxem nebo e-mailem, nejpozději v den expedice zboží na adresu uvedenou v KS příslušnému referentovi nákupu. Faktury musí obsahovat min požadavky uvedené v následujícím bodu. Při nedodržení těchto požadavků budou faktury vráceny a termín splatnosti se oddálí o dobu zajištění požadovaných podmínek.
7. **Označení zboží:** veškeré doklady (dodací list, faktura atd.) musí obsahovat: označení smluvních stran, číslo NO/KS a číslo příslušného řádku pro formu NO objednávkové knihy, množství, název a číslo položky podle NO/KS, hmotnost brutto a netto. Řidič musí být informován jaký druh zboží převáží (prodávající uvede v dodacím listě).
8. **Platební podmínky:** není-li dohodnuto jinak, kupující proplatí faktury, kterými je vyúčtována cena za dodané zboží nebo služby vždy do 60 dnů po dni dodání. Podmínkou je, že nejpozději do 10 dnů po dodání zboží musí prodávající doručit kupujícímu příslušnou fakturu. Aby bylo možné bez potíží zajistit platby a úhrady faktur prodávajícího, tento se zavazuje v dostatečném předstihu informovat kupujícího o všech změnách ve svém bankovním spojení.
9. **Místo plnění:** místem plnění, jakož i úhrady je sídlo kupujícího. Pokud není v NO/KS dohodnuto místo plnění jiné, je tímto místem objekt kupujícího v závodě TRW ve Frýdlantu v Čechách.
10. **Dodací podmínky/doba plnění:** dobu plnění jsou termíny uvedené v NO/KS, nelze je měnit bez výslovného souhlasu obou stran. Proávající je povinen neprodleně sdělit kupujícímu jakoukoliv předpokládanou změnu doby plnění, a dále je povinen uhradit kupujícímu veškeré škody, náklady (včetně vícenákladů za expresní nebo jiné zásilky), jakož i ušlý zisk, který kupujícímu v souvislosti s prodlením dodání zboží vznikl. Právo na ostatní sankce tím není dotčeno.
11. **Sériové dodávky:** před uvolněním pro sériové dodávky musí být provedeno vzorkování, které se řídí předpisem kupujícího GSQM uvedeným na internetové adrese <http://vin.livni.trw.com/>. Pro informaci může být na vyžádání kupujícího dodán překlad do ČJ. Všechny práce a náklady spojené se vzorkováním jdou k tíži prodávajícího. Zboží (díly) budou vyráběny a dodány podle odpovídajících výkresů, technických specifikací a kvalitativních požadavků na dodavatele podle příručky GSQM, baleny podle platného balicího předpisu (příp. podle zvyklostí platných v automobilovém průmyslu).
12. **Okamžik splnění:** splněno je okamžikem a v rozsahu potvrzeném na dodacím listu kupujícím. Proávající ručí za zboží (ztrátu, poškození, zničení) až do okamžiku jeho předání v sídle kupujícího, včetně přeložení zboží z dopravního prostředku. Poškození zásilky sdělí kupující bez zbytečného odkladu na dodacím listě, který kupující odešle prodávajícímu faxem nebo e-mailem.
13. **Práva z odpovědnosti za vady:** plnění je vadné neodpovídá-li dohodnutým podmínkám, specifikovaným v NO/KS. Případné odchylky musí být výslovně a písemně dohodnuty. V rozsahu, ve kterém kupující odmítl plnění proto, že dodané zboží neodpovídá podmínkám NO/KS, ke splnění nedošlo a prodávající je v tomto okamžiku v prodlení. Takto odmítnuté zboží (výrobky) vrátí kupující po dohodě s prodávajícím zpět bez zbytečného odkladu (vypořádání výměnou za zboží bezvadné nebo finančním vyrovnáním). To platí i v případě zjištění vad v průběhu záruční lhůty, která činí 24 měsíců ode dne převzetí zboží kupujícím.
14. **Dokumentace:** Jakákoli data postupovat třetím osobám je dovoleno pouze s písemným souhlasem kupujícího. Po ukončení platnosti KS se musí vrátit všechny předané podklady kupujícímu bez dalšího vyžádání. Majetkoprávní vztahy o nakládání a náhradách za nářadí, modelová zařízení a další technické prostředky jsou upraveny zvláštními dohodami. Zboží dle výkresové dokumentace kupujícího se nesmí podávat třetím osobám bez písemného souhlasu kupujícího. Dokumentace označená TRW je výlučným vlastnictvím kupujícího. Veškeré informace získané v souvislosti s tímto smluvním vztahem se považují za důvěrné.
15. **Kupující se zavazuje:** poskytnout prodávajícímu v dostatečném předstihu veškeré informace mající vliv na realizaci dodávek. Veškeré informace získané v souvislosti s tímto smluvním vztahem jsou považovány za důvěrné.
16. **Legislativa a ŽP:** Veškeré zboží, které je předmětem NO/KS, a materiály, ze kterých je zboží zhotoveno, musí splňovat použitelné požadavky zákonných předpisů a nařízení ČR a EU. Jedná se především o zákonné předpisy ve vztahu k ochraně životního prostředí a bezpečnosti kupy zboží ze dne 11.4. 1980 se vylučuje.
17. **Ověřování jakosti a dodržování dohodnutých podmínek:** Kupující si vyhrazuje právo možnosti návštěv u prodávajícího s cílem kontroly dodržování dohodnutých podmínek. Ověření jakosti kupujícím může být formou auditu u prodávajícího.
18. **Rozhodné právo a soud:** rozhodným právem je české právo, příslušným je obecný soud kupujícího. Použití Vídeňské úmluvy o mezinárodní kupy zboží ze dne 11.4. 1980 se vylučuje.
19. **Smluvní práva:** převod smluvních práv a postoupení požadavku třetí osobě není přípustné bez písemného souhlasu kupujícího.
20. **Ukončení smlouvy:** dohodou obou smluvních stran s výpovědní lhůtou 5 měsíců platnou od 1. dne měsíce následujícího po doručení výpovědi. V této lhůtě se provede vzájemné vypořádání (vrácení dokumentu, nástrojů) a zajistí bezchybné plnění.

Příloha č. 9 – Hodnocení auditu u dodavatele v kontrolním seznamu P&P audit

Ohodnocení: Question Rating:		Dodavatel: Supplier:		Auditní klasifikace: classification:																Audit	
Velmi dobře Excellent	0	Přesahuje daleko standardní stupeň Excellent operation		Ohodnocení: Rating		Velmi dobře Excellent 1				Dobře Good 2				Dostatečně Marginal 3				Nedostatečně Not accept. 4			
Dobře Good	1	Funkční a dobře provedení performing well				A B C D				A B C D				A B C D							
Dostatečně Marginal	10	Systém zabezpečení existuje částečně a je jen málo uspokojivý. Acceptable with corrective action plan		Výsledek: Score		0,00 0,50 1,00 1,50 2,00 3,00 4,00 5,00 6,00 7,00 8,00 9,00															
Neefektivní / Non effective	50	Systém je, ale nevytváří se, výsledek není docílen. System exists, but is not producing the desired effect		Rozpětí: Range																	
Neexistující Non existing	100	Systém neexistuje currently exists Nothing		Tabulka: Table		0,49 0,99 1,49 1,99 2,99 3,99 4,99 5,99 6,99 7,99 8,99 10,0															
Kalkulační diagram: Calculation diagram:				Diagram dle auditní klasifikace systému: Audit classification diagram																	
Část Section	Dosažené body za část Total points	Počet hod. otázek No. of questions	Průměrné ohodnocení Average score (classification)	Jakostní požadavky Quality level	Ohodnocení kvality Quality rating	Viz. diagram na další straně See diagram next page															
A																					
B																					
C																					
D																					
E																					
Celkem: Overall																					



Příloha č. 10 – Grafy hodnocení firem PDC a JBN ve SCOPE



Příloha č. 11 – Celkové hodnocení vybraných dodavatelů ve SCOPE

Lucas Autobrzdy Distribution

SCOPE evaluation	Jan 05	Feb 05	Mar 05	Apr 05	May 05	Jun 05	Jul 05	Aug 05	Sep 05	Oct 05	Nov 05	Dec 05
Lucas Autobrzdy 01	92	97	93	93	74	97	88	90	92	96	96	94
Brano, a.s.	57	88	91	93	94	97	94	94	94	84	84	83
Česká Zbrojovka	91	97	97	94	88	97	97	91	94	94	94	94
SKF Ložiska, a.s.	92	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
SADAC	76	97	88	97	78	92	97	97	97	96	96	96
TRW - FMG Spain	85	85	88	88	86	88	90	88	88	88	88	88
TRW DAS Dačice s.r.o.	91	97	98	94	86	94	97	88	88	85	85	85
TRW KFZ Ausrüstung Neu	95	95	95	95	96	96	95	94	91	94	94	93
Alois Kozubik-Koduz	97	92	97	94	98	92	96	96	94	94	94	94
Form, a.s.	96	99	99	99	99	97	98	100	97	98	98	98
Jablonecká nástrojárna	91	91	94	94	58	48	40	76	76	70	52	52
Federal-Mogul a.s. CR	98	99	97	93	98	97	97	97	97	100	100	100
Federal-Mogul France	94	99	97	95	99	97	94	94	94	79	80	79
PFS a.s.	96	98	97	94	99	94	94	94	97	99	98	97
Erich Prasek - SLUŽBY	100	99	99	100	99	98	99	98	100	99	96	97
RENOVA-Josef Zemek	99	99	99	99	100	98	99	100	100	99	99	99
Inkos	94	94	97	97	97	97	97	97	94	97	97	97
	91	97	97	96	94	93	92	93	93	92	91	91

Lucas Varity Disc

SCOPE evaluation	Jan 05	Feb 05	Mar 05	Apr 05	May 05	Jun 05	Jul 05	Aug 05	Sep 05	Oct 05	Nov 05	Dec 05
Kappa Empack s.r.o.	99	97	99	93	99	94	94	95	98	95	95	96
Fonderia Di Torbole	99	98	98	93	95	92	95	98	97	97	97	97
Precision Disc Castings	98	94	96	97	97	94	98	96	97	98	98	92
FERAMO spol. s r.o.	99	97	99	99	98	98	99	97	97	98	98	98
BAK, s.r.o.	97	96	93	98	98	98	91	94	93	97	97	97
TRW KFZ Ausrüstung Neu	94	93	92	95	96	96	97	96	95	96	95	97
	98	96	96	96	97	95	96	96	96	97	97	96

Reman

SCOPE evaluation	Jan 05	Feb 05	Mar 05	Apr 05	May 05	Jun 05	Jul 05	Aug 05	Sep 05	Oct 05	Nov 05	Dec 05
Galvia s.r.o.	90	92	92	93	95	96	94	94	94	94	95	94
TRW Bouzonville	91	90	86	86	88	90	90	91	86	89	88	88
Budweg caliper	91	91	91	91	90	92	93	92	85	89	89	86
Auto Suppliers	77	79	81	81	83	81	82	83	86	84	85	86
Bristol Bending Services	80	82	86	86	81	82	83	82	82	82	82	82
Corteco	81	78	78	83	83	83	82	82	84	83	84	83
TRW Pamplona	75	74	75	78	78	75	74	75	76	79	76	76
TRW Resolven	68	67	66	68	70	71	70	69	66	68	65	66
	82	82	82	83	84	84	84	84	82	84	83	83

