

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

## **Nástroje hodnocení kvality dodavatelů v automobilovém průmyslu Diplomová práce**

**Bc. Tomáš HESOUN**

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Tomáš Hesoun**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

Název tématu: **Nástroje hodnocení kvality dodavatelů  
v automobilovém průmyslu**

Cíl: Cílem diplomové práce je popsat proces a charakterizovat nástroje hodnocení dodavatelů ve firmě ŠKODA AUTO a.s., provést analýzu využití těchto nástrojů, na základě zhodnocení silných a slabých stránek navrhnout vhodná opatření za účelem jejich efektivního používání v dodavatelském řetězci a následně vyhodnotit účinnost těchto opatření.

Rámcový obsah:

1. Management dodavatelského řetězce – role nákupu v organizaci, proces výběru dodavatelů, management kvality dodavatelů
2. Nástroje hodnocení dodavatelů – druhy nástrojů a jejich specifikace, teoretická východiska
3. Analýza současného stavu procesu výběru dodavatelů a nástrojů používaných při hodnocení dodavatelů u výrobce automobilů
4. Návrh opatření vedoucích ke zlepšení procesu a vybraných nástrojů používaných k hodnocení dodavatelů
5. Ověření účinnosti navrhovaných opatření a jejich vyhodnocení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
2. JOHNSTONE, K M. – GRAMLING, A A. – RITTENBERG, L E. *Auditing: a risk-based approach to conducting a quality audit*. Cengage Learning, 2015. 919 s. ISBN 978-1-305-08057-7.
3. KŘEČEK, S. *Audit procesu: proces vzniku produktu/sériová výroba : proces vzniku služby/poskytování služby*. Česká společnost pro jakost, 2017. 204 s. Management kvality v automobilovém průmyslu =. ISBN 978-80-02-02727-0.
4. EVANS, J. – LINDSAY, W. *Managing for Quality and Performance Excellence, 10th Edition*. Boston, MA, USA: South-Western, Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-86254-4.
5. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Datum zadání diplomové práce: leden 2022

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2022

**Bc. Tomáš Hesoun**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2022

**Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2022

**doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 2.1. 2023



V první řadě bych chtěl poděkovat panu Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D., EUR ING za vedení diplomové práce, podnětné konzultace, jeho nápady a připomínky, které mi při psaní závěrečné práce velmi pomohly. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Lence Šnejdarové za její ochotu při konzultaci odborných témat v praktické části a Mgr. Vladaně Vláškové za gramatickou kontrolu této diplomové práce. Nakonec děkuji mé rodině a přítelkyni za neustálou podporu po celou dobu mého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá řízením dodavatelského řetězce v automobilovém průmyslu se zaměřením na proces výběru, hodnocení dodavatelů a na používané hodnotící nástroje. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá postavením nákupu v dodavatelském řetězci, procesem výběru dodavatelů a managementem kvality dodavatelů. V praktické části je popsán výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku a je provedena analýza hodnotících nástrojů. Cílem práce je popsání procesu výběru dodavatelů, charakterizování nástrojů používaných pro hodnocení kvality dodavatelů, provedení analýzy těchto nástrojů hodnotící jejich silné a slabé stránky a na základě této analýzy navrhnout vhodná opatření spolu s vyhodnocením jejich účinnosti.

## **Klíčová slova**

Řízení dodavatelského řetězce, management kvality dodavatelů, nákup, hodnocení dodavatelů, proces výběru dodavatelů, audity, potenciální analýza, rating udržitelnosti

## **Abstract**

The thesis deals with supply chain management in the automotive industry, focusing on the selection process, supplier evaluation and the evaluation tools used. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part deals with the position of purchasing in the supply chain, the supplier selection process and supplier quality management. The practical part describes the selection and evaluation of suppliers in the selected company and analyses the evaluation tools. The aim of the thesis is to describe the supplier selection process, characterize the tools used for supplier quality assessment, perform an analysis of these tools assessing their strengths and weaknesses and, based on this analysis, propose appropriate measures along with an evaluation of their effectiveness.

## **Key words**

Supply chain management, supplier quality management, purchasing, supplier evaluation, supplier selection process, auditing, potential analysis, sustainability rating

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 9  |
| 1 Management dodavatelského řetězce .....                                    | 10 |
| 1.1 Role nákupu v organizaci .....   | 10 |
| 1.2 Nákupní ambidextrie .....  | 17 |
| 1.3 Výběr dodavatelů .....   | 21 |
| 2 Management kvality dodavatelů .....  | 26 |
| 2.1 Management kvality a jeho definice .....                                 | 26 |
| 2.2 Řízení vztahů s dodavateli .....   | 30 |
| 2.3 Nástroje hodnocení dodavatelů v automobilovém průmyslu.....              | 34 |
| 3 Představení procesu výběru dodavatelů a vybraných hodnotících nástrojů ... | 40 |
| 3.1 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.....                                  | 40 |
| 3.2 Proces výběru dodavatelů v podniku ŠA .....                              | 44 |
| 3.3 Hodnocení kvality dodavatelů v nákupním procesu.....                     | 46 |
| 3.4 Představení vybraných hodnotících nástrojů.....                          | 49 |
| 4 Analýza používaných nástrojů .....   | 56 |
| 4.1 Analýza S-Ratingu .....  | 56 |
| 4.2 Analýza QTR (Quality Technical Requirements) .....                       | 58 |
| 4.3 Analýza auditových aktivit .....   | 59 |
| 5 Navržení opatření a ověření jejich účinnosti .....                         | 63 |
| 5.1 Návrhy opatření pro S-Rating.....  | 63 |
| 5.2 Ověření účinnosti pro S-Rating .....                                     | 64 |
| 5.3 Návrhy opatření pro Quality Technical Requirements .....                 | 65 |
| 5.4 Ověření účinnosti pro Quality Technical Requirements .....               | 66 |
| 5.5 Návrhy opatření pro auditové aktivity .....                              | 69 |
| 5.6 Ověření účinnosti pro auditové aktivity .....                            | 69 |
| Závěr.....   | 71 |
| Seznam literatury .....  | 74 |
| Seznam obrázků a tabulek.....  | 78 |
| Seznam příloh.....   | 80 |

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

|      |                                     |
|------|-------------------------------------|
| CSR  | Corporate Social Responsibility     |
| FS   | Forward Sourcing                    |
| IATF | International Automotive Task Force |
| PEP  | Produktentstehungsprozess           |
| POT  | Potenciální analýza                 |
| QTR  | Quality Technical Requirement       |
| SCM  | Supply Chain Management             |
| SQA  | Supplier Quality Assurance          |
| SRM  | Supplier Relationship Management    |
| ŠA   | ŠKODA AUTO a.s.                     |
| TQM  | Total Quality Management            |
| VDA  | Verband der Automobilindustrie      |

## Úvod

Jedním z nejdůležitějších partnerů každého výrobního podniku jsou jeho dodavatelé. V současném, vysoce konkurenčním a také krizemi zmítaném, prostředí automotive průmyslu je více než kdy jindy důležité mít spolehlivý a kvalitní dodavatelský řetězec. Tento fakt klade vysoké nároky nejen na jeho řízení, ale i na používání efektivních hodnotících nástrojů, jež jsou důležitým prostředkem k tomu, aby mohli nákupčí vybrat nejlepšího dodavatele, partnera, pro svůj podnik. Z tohoto důvodu se do popředí zájmu v rámci podnikových strategií dostává oblast nákupu a proces výběru dodavatelů, který je stále komplexnější a stává se jedním z nejdůležitějších podnikových procesů. Ústředním tématem této diplomové práce jsou proto nástroje hodnocení kvality dodavatelů, které se v automotive prostředí používají.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat vybrané hodnotící nástroje, charakterizovat jejich silné a slabé stránky a na základě této analýzy navrhnout nejen vhodná opatření, která by mohla pomoci ke zvýšení efektivnosti těchto nástrojů, ale také provést ověření a vyhodnocení účinnosti autorem navrhovaných opatření. Dílčím cílem je popsat proces výběru dodavatelů ve vybraném automobilovém podniku.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se dále dělí na dvě kapitoly. První kapitola se zabývá rolí nákupu v dodavatelském řetězci a výběrem dodavatelů s detailnějším zaměřením na mezioblastní spolupráci, sourcingové strategie, kritéria a metody výběru. Druhá kapitola je zaměřena na téma kvality a partnerství s dodavatelem a s tím spojenými nástroji hodnocení kvality dodavatelů. V praktické části je představen vybraný podnik a oddělení v rámci, kterého práce zpracovává proces výběru a hodnocení kvality dodavatelů. Následně jsou charakterizovány nástroje, jež jsou v dalších kapitolách blíže zkoumány. Ke zpracování analýzy vybraných nástrojů je použito několik různých metod, jimiž jsou SWOT analýza, dotazníkové šetření, pozorování vnitropodnikových procesů a také rešerše interních materiálů.

Motivací autora pro zpracování tohoto tématu je několikaleté působení na oddělení nákupu, kde se podílí na aktivitách týkajících se řízení dodavatelského řetězce a rozvoje partnerství s dodavatelem.

# 1 Management dodavatelského řetězce

Řízení dodavatelského řetězce (dále jen SCM) je z pohledu souvisejících oblastí a procesů velmi rozsáhlou a komplexní činností. Primárně je SCM spojeno s logistikou a logistickým řízením. V některých případech se tyto pojmy považují za sobě rovné. SCM ovšem není pouze o logistice. Tento pojem zahrnuje mnohem víc, což popisuje například Dupal' (2018), podle něhož je SCM konceptem, jenž v sobě obsahuje nejenom materiální, výrobné, informační a peněžní toky uvnitř i mezi podniky, avšak i veškeré další interakce mezi jednotlivými články. Pod tímto je možné si představit spolupráci mezi dodavateli a odběrateli, procesy týkající se nákupu, marketingu a kvality či výroby. SCM nám spojuje tyto oblasti v jeden kompaktní celek. První kapitola se v kontextu práce zaměří na roli nákupu a managementu dodavatelů v SCM. Jejím cílem je představit základní pojmy a činnosti související s touto oblastí.

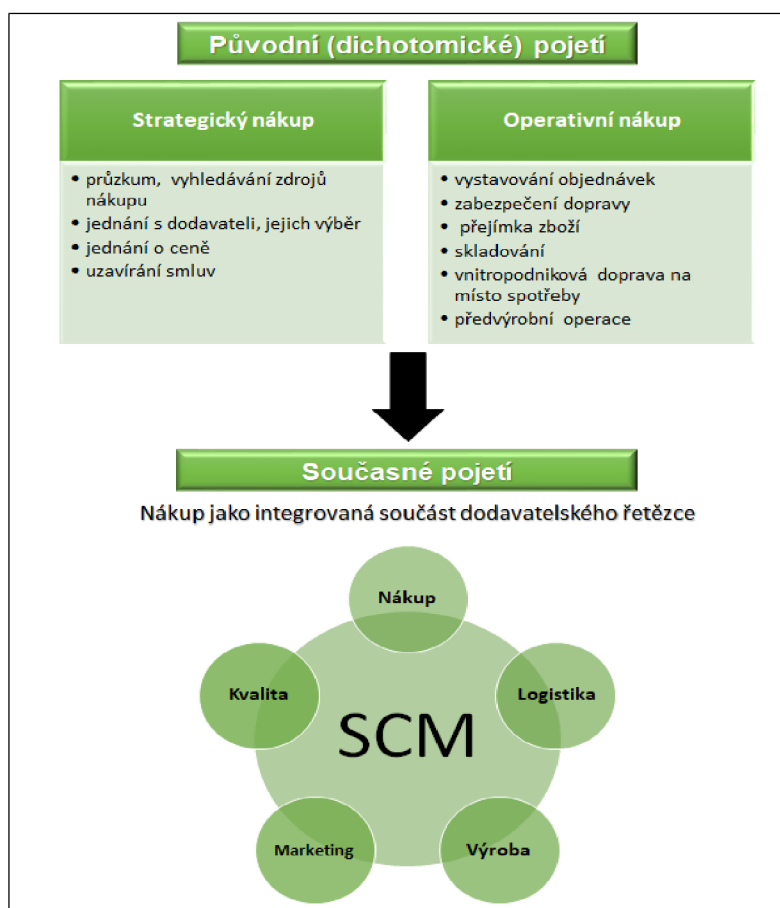
## 1.1 Role nákupu v organizaci

Dle Lukoszové (2004) představuje oddělení nákupu jednu z elementárních funkcí v podniku bez ohledu na skutečnost, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo podnik ve službách. Podobně vnímá nákup například i Tateová (2013), podle níž je nákup základním procesem, jenž je společný pro všechny organizace. V minulosti tento proces zajišťoval pouze pořizování zboží, služeb a vybavení od jiné organizace a jeho primárním přínosem pro podnik bylo zajištění transakčních vztahů s dodavateli a vyjednání nejnižší ceny za nakupované zboží či služby. Nicméně, v průběhu posledních 20 let se role nákupčího a celého nákupního oddělení signifikantně proměnila.

Oblast nákupu prošla v rámci svého postavení v organizacích razantní transformací a stala se strategickou funkcí, důležitou pro konkurenceschopnost podniku. Postupné změny ve vnímání nákupní oblasti jsou zobrazeny v příloze 1. Tateová (2013) dále uvádí, že tato proměna byla způsobena vlivem globalizace, která stála za změnou vnímání SCM jako celku. Společnosti musely inovovat své interní procesy v řízení dodavatelského řetězce, aby zůstaly úspěšné, jelikož důsledkem globalizace se úroveň konkurence na trzích rozšířila. Nákupčí se již nezaměřují pouze na nejnižší cenu, ale snaží se zajistit dlouhodobá partnerství se svými dodavateli. Z přílohy 1 dále vyplývá, že vnitropodnikové vnímání funkce nákupu se

signifikantně změnilo. V současné době se jeho řízení posunulo více do zájmu top managementu, jelikož má v aktuálních tržních podmínkách významný vliv na prosperitu podniku v jeho budoucnosti.

Gros (2006) mimo výše zmíněného navíc zdůrazňuje i důležitost správného výběru dodavatelů. Moderní nákup se vyznačuje navazováním dlouhodobých vztahů v dodavatelském řetězci. Častá fluktuace v rámci SCM je spíše nežádoucí a důraz by měl být kladen na upřednostňování kvality před kvantitou. Tedy snižovat počty dodavatelů, pokud je to možné, a zaměřit se na využívání správných nástrojů a metod k jejich sourcingu a následnému výběru. Další změna, již Gros (2006) zmiňuje, se týká nového pojetí nákupu. Toto pojetí spojuje strategickou i operativní úroveň řízení a připojuje se tak k oblastem logistiky, výroby či kvality jako plnohodnotná část SCM. V některých případech dokonce začíná přebírat některé agendy výše zmíněných oblastí.



Zdroj: Upraveno dle Grose (2006)

**Obr. 1 Proměna pojetí nákupu v SCM**

V horní části obrázku 1 je znázorněno původní, rigidní pojetí, jež se vyznačuje přesně definovanými činnostmi. Toto rozdělení prošlo postupnou evolucí a stalo se integrovanou součástí SCM, v němž se úlohy jednotlivých složek nákupu překrývají a doplňují.

### 1.1.1 Meziútvárová spolupráce

K obrázku 1 z předchozí kapitoly se váže téma meziútvárové spolupráce mezi odděleními nákupu a ostatními oblastmi. Nákup v organizaci totiž v posledních letech funguje často jako pomyslný středobod, v němž se protínají zájmy jednotlivých podnikových útvarů. Podle Šlapoty (2005) útvar nákupu nejčastěji spolupracuje s oblastí výroby, kvality, logistiky a finančním oddělením. Lukoszová (2004) dále přidává důležitost kooperace s oblastí marketingu a technickým vývojem. Z toho vyplývá, že v současnosti se bez spolupráce s nákupem neobejde takřka žádná vnitropodniková oblast. Níže jsou vybrány nejčastější formy spolupráce, jak je zmiňuje Gros (2006) a Šlapota (2005), mezi nákupem a:

- **výrobními útvary** – v tomto případě se spolupráce týká nakupovaných materiálů. Výroba specifikuje skrze nákup požadavky například na množství materiálu, typ balení, dodací termíny či na frekvenci, s jakou dodávky potřebuje.
- **útvarem kvality** – zde se jedná o velmi intenzivní a úzkou formu spolupráce a například v oblasti automotive je interakce mezi nákupem a kvalitou na denní bázi. Vzájemnou agendou je zde především výběr a hodnocení dodavatelů, na čemž se tyto dvě oblasti často podílejí. Za další je oddělení kvality odpovědné za realizaci vstupní kontroly nakupovaných materiálů či výrobků.
- **finančními útvary** – finanční oddělení je nejčastěji odpovědné za kontrolu ekonomické efektivity nákupu, tedy například dodržování rozpočtů v nákupních odděleních, schopnost snižovat náklady ve smlouvách s dodavateli, kontrolu plnění závazků mezi podnikem a dodavateli apod.
- **technickým vývojem** – oblasti vývoje formulují požadavky na nakupované technologie. Fungují často jako poradce v případě, že musí podnik nakupovat technologicky náročné produkty či služby.



### 1.1.2 Úkoly a cíle nákupu

Jak se postupně měnilo postavení nákupní oblasti v organizacích, redefinovaly se společně s tím i funkce a cíle. Některé základní, neměnné, ovšem zůstaly a zmiňuje je například Lukoszová (2004), podle které je základním úkolem nákupu zajistit bezproblémový průběh výrobních i nevýrobních procesů podniku, a to zabezpečením požadovaného množství surovin, materiálu či zboží v odpovídající kvalitě, v daném čase a místě. To vše se snahou o co největší minimalizaci nákladů. Ovšem od požadavku na minimalizaci nákladů se již začíná povolna upouštět, jelikož nákup na sebe nabaluje čím dál tím více požadavků. Mezi ně se řadí například odpovědnost za řešení všech problémů s dodavateli, hledání inovací a nových nápadů na trhu, prohlubování znalostí o nakupovaných výrobcích a službách nebo neustálý důraz na rychlost a pohotovost v plnění obchodní agendy. Při plnění nákupních cílů a požadavků by navíc měl být brán dle Synka (2003) ohled nejenom na ekonomická hlediska, ale také na ekologické, sociální a etické aspekty. Ten dále uvádí důležité předpoklady, které podmiňují efektivní plnění nákupních cílů. Jedná se například o:

- přesné a včasné zjištění budoucích předpokládáných materiálových potřeb,
- systematické volení optimálních zdrojů pro uspokojení těchto potřeb,
- důkladné a včasné projednávání a uzavírání kontraktů o ekonomicky efektivních dodávkách,
- kontinuální sledování realizace dodávek a reakce na plánované i neplánované změny v potřebách, jakož i na případné změny v dodávkách,
- systematické kontrolování stavu zásob a zajištění jejich efektivního využívání,
- dohled na kvalitativní způsobilost nakupovaných surovin a materiálů,
- vytváření a obsluha informačního systému pro řízení nákupního procesu,
- strategické zabezpečení personálního, organizačního, metodického a technického rozvoje souvisejících procesů.

Nákup ve své struktuře skrývá i několik dílčích podmnožin, z nichž každá se vyznačuje odlišným spektrem úkolů a povinností. Nezřídka se i stává, že si cíle navzájem odporují a mezi jednotlivými články nákupu vznikají nežádoucí třecí plochy, jež přinášejí rozepře. Šlapota (2005) uvádí tři hlavní oblasti zájmu, které jsou zároveň nositeli nejdůležitějších úkolů. Tyto nejdůležitější nákupní podskupiny jsou uvedeny na obr. 2 spolu s popisem hlavních úkolů. V některých případech se k níže zmíněným skupinám přidává i zajištění kvality dodavatelů neboli Supplier Quality Assurance (SQA), což je proces zajišťování kvality dodavatele, jehož primárním cílem je zajistit, aby dodavatel spolehlivě dodával zboží nebo služby, které uspokojí přání a potřeby zákazníka. Jinými slovy se jedná o spolupráci mezi dodavatelem a zákazníkem, která má za úkol kontrolovat, zda nabídka dodavatele splňuje dohodnuté požadavky (Larsen, 2017). SQA je jednou z činností, v níž probíhá intenzivní meziútvárová spolupráce mezi oddělením nákupu a kvality. Více toto téma rozvádí druhá kapitola diplomové práce.

| Nákupní logistika<br>(ordering)  | Operativní nákup<br>(sourcing)   | Strategický nákup   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění materiálových toků do podniku</li> <li>• tvorba a vystavení objednávek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• shromažďování a analýza informací z trhu</li> <li>• hledání nových nákupních řešení, příležitostí, inovací za účelem snižování nákladů</li> <li>• zajišťování podnikového outsourcingu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj vztahů s dodavateli se záměrem vylepšení smluvních kontraktů</li> <li>• pravidelná komunikace s dodavateli - zpětná vazba, udržování aktuálních informací</li> <li>• výběr nových dodavatelů</li> </ul> |

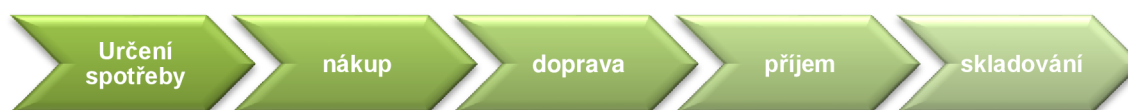
Zdroj: Upraveno podle Šlapoty (2005)

**Obr. 2 Úkoly nákupních oblastí**

### 1.1.3 Nákupní proces v organizaci

Bez jasné analýzy a popisu nákupního procesu v organizaci by nebylo možné nákup efektivně řídit a nemohl by tak být pro podnik dostatečným přínosem. Z toho důvodu je nutné nákupní proces jasně specifikovat a konkretizovat jednotlivé fáze. Obecně je proces definován dle ČSN EN ISO 9000 jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“. Existuje několik možných struktur, jež popisují jednotlivé činnosti v nákupním procesu. Mezi nimi jsou rozdíly v počtu činností a také v tom, jaké fáze jsou v rámci procesu považovány za nejdůležitější.

V širším slova smyslu vypadá nákupní proces dle Tomka (1999) tak, jak je znázorněn na obr. 3. Tento popis je poměrně zjednodušený a detailní fáze v něm nejsou znázorněny. Přínosem může být, že se z něho dají odvodit některé činnosti, které se protínají s ostatními podnikovými oblastmi, což je více popsáno v podkapitole 1.1.1 Meziútvárová spolupráce.



Zdroj: Upraveno podle Tomka (1999)

#### **Obr. 3 Širší pojetí nákupního procesu**

Jiná odborná literatura již uvádí konkrétnější činnosti, jež se orientují přímo na nákup. Například Bowersox (2013) popisuje nákupní proces jednoduše a rozděluje ho do tří fází, jimiž jsou:

- **specifikace požadavků na výkon dodavatelů**, čímž je myšlena pečlivá identifikace aktuálních a budoucích potřeb podniku. Organizace si v tomto kroku definuje požadovanou kvalitu, logistické požadavky, termíny dodávek nebo potřebné objemy,
- **zabezpečení úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů**, což znamená systematickou kontrolu dodavatelů, zda jsou schopni trvale dodržet kvalitu výrobků, zda jsou schopni dodávat služby na

požadované úrovni či zda jsou dostatečně kvalitní, aby se mohli spolupodílet na vývoji výrobků. Do této fáze mimojiné patří i vyjednávání o cenových podmínkách,

- **výběr zásobovací základny**, zahrnující rozhodnutí o počtu dodavatelů, navazování dlouhodobých vztahů a také analýza rizik v souvislosti s nově vybranými dodavateli.

Před představením dalších, již úzce zaměřených činností je důležité zmínit, že uvedené fáze nejsou pevně dané a schémata nepředstavují pevně dané dogma. Především počet činností není jasně definován a v odborné literatuře lze nalézt více možností rozdělení nákupního procesu. Lukoszová (2004) kupříkladu zmiňuje podrobnější pojetí procesu, pročež používá Robinsonův a Farisův model nákupního procesu, jenž obsahuje osm jednotlivých fází:

1. **Zjištění problému** – začátek nákupního procesu je v momentě vzniku problému nebo potřeby související s požadavkem na koupi zboží či služby.
2. **Základní údaje o potřebě** – v této fázi je specifikován druh a množství požadovaného produktu, případně rozsah poptávané služby. Častou činností v tomto kroku je nejenom spolupráce s ostatními podnikovými útvary ale i s potenciálními dodavateli, kteří mohou přinést detailnější informace, například o vlastnostech zboží.
3. **Specifika výrobku** – v tomto kroku jsou stanoveny technické parametry zboží.
4. **Hledání dodavatele** – je prováděn důkladný průzkum trhu za účelem nalezení vhodných potenciálních dodavatelů. V případě, že se jedná o první nákup, jde o zásadní a zároveň nejobtížnější fázi.
5. **Posuzování nabídek** – konají se jednání s dodavateli a posuzují se předložené nabídky. V této fázi procházejí dodavatelé sítím a nevyhovující jsou vyloučeni, vhodní jsou naopak připuštěni k dalším jednáním.
6. **Výběr dodavatele** – po posouzení nabídek se přechází k finálnímu výběru dodavatele, které je prováděno na základě vybraných metod a kritérií.

7. **Objednávka** – konečná objednávka obsahuje technickou specifikaci, cenu, množství, dodací termíny, postup v případě vadných dodávek nebo záruční podmínky.
8. **Zhodnocení nákupu** – v konečné fázi je hodnocen výkon určitého dodavatele za použití předem určených hledisek, jež mají za úkol porovnat skutečný a požadovaný stav.

V této práci bude dále podrobněji popsána fáze výběru dodavatele.

## 1.2 Nákupní ambidextrie

Ucelený pohled na teorii, která zkoumá nákup v organizaci z jiného úhlu, přináší Andersen a kol. (2020). Jedná se o teorii organizační ambidextrie. Ambidextrie je termín označující dokonalejší úroveň obourukosti. Jinými slovy se jedná o schopnost umožňující využívat plnohodnotně pravou i levou ruku. Pokud tento jev přeneseme do prostředí podniku, potažmo organizaci obecně, znamená to schopnost být agilním a flexibilním. Organizace pružně reagují na různé reakce a často protichůdné požadavky vnitřního i vnějšího prostředí. Dalšími důležitými pojmy, které se v této teorii vyskytují, jsou exploatace a explorace. Exploatace v kontextu této teorie znamená hledání způsobů, jak zefektivnit a zdokonalit vnitropodniková pravidla a procesy za použití již existujícího interního know-how. Snahou explorační neboli průzkumu, je dosažení stejného výsledku jako v případě exploatace, tedy nalezení cest vedoucích ke zvýšení efektivity. Hlavní odlišností je ovšem použití odlišného prostředku. Explorace totiž vyžaduje hledání prostředků ke zlepšení mimo strukturu organizace a začleňování nových procesů do prostředí podniku. Tato činnost je proto často spojená, na rozdíl od exploatace, s experimentováním a aktivitami spojenými s vyšší mírou rizika. Kauppila (2010) ke zmíněným pojmům dodává, že mají tendenci se navzájem vytlačovat, jelikož v obou případech je nutné využívat týtéž omezené zdroje (finanční, technologické, materiálové či personální). Filozofií organizační ambidextrie je dosáhnout dokonalé symbiózy mezi exploatací a explorační.

Dle Andersena a kol. (2020) je úloha nákupu při dosahování vysoké úrovně organizační ambidextrie komplexní a zahrnuje vysokou míru spolupráce a provázanosti procesů napříč podnikem. Nákupní oblast je důležitá jak pro exploataci, tak pro explorační. V případě exploatace je důležitým přínosem nákupu

jeho podpora k dosažení vysokého a nepřerušovaného provozního toku mezi externím prostředím a organizací. Jinými slovy, funkce nákupu v tomto případě spočívá v zajištění podpory oddělením logistiky a kvality, aby se dosáhlo společného cíle, jímž je zajištění kvalitativně odpovídajícího materiálu, zboží a služeb ve správném čase a místě za využití optimálního množství zdrojů. Klíčovou roli zastává nákup při exploraci, protože právě nákup má v gesci management dodavatelů, a to již od hledání potenciálních dodavatelů, smluvního vyjednávání, výběru dodavatelů až po zapojení dodavatelů do společného vývoje a udržování dlouhodobých partnerství. V souvislosti s dodavateli vzniká navíc rozhodovací dilema mezi minimalizací celkových nákladů a motivováním dodavatelů k větší efektivitě a rozvoji inovací (Schütz a kol. 2020).

Trendem posledních let je poté zapojení nákupní oblasti do vyhledávání a získávání nových technologií, například se může jednat o sourcing nových výrobních postupů či nalezení ekologických materiálů, které by přispěly k větší udržitelnosti ve výrobním procesu. Ve 21. století se nákupní koncepce stává více fluidní, což na jednu stranu ztěžuje její charakterizaci a jednoznačné ukotvení ve vnitropodnikových procesech. Na druhou stranu se díky tomu dokáže flexibilněji přizpůsobovat v rychle se rozvíjejícím SCM.

### **1.2.1 Sourcingové strategie**

S nákupní ambidextrií, konkrétně s jednou její částí, explorací, souvisí i téma hledání dodavatelů neboli sourcingu. Sourcingové strategie jsou součástí celkové nákupní strategie a SCM. Podle Pullese a kol. (2014) pomáhají zvolené strategie podniku nejen s tím, kolik dodavatelů bude mít pro svoje výrobní aktivity či poskytované služby, ale také jakým způsobem bude podnik se svými dodavateli komunikovat a udržovat vztahy. Jak již bylo částečně zmíněno v kapitole 1.1, v posledních dekádách se management dodavatelů z pohledu firem posunul do strategicky důležité oblasti a podniky začaly s implementací různých sourcingových strategií do svých vnitropodnikových procesů. Ke každé z níže popsaných strategií se váží jak výhody, tak i stinné stránky a nelze jednoznačně určit, která ze sourcingových strategií je nejlepší. Vše závisí na celé řadě proměnných, jimiž jsou například typ nakupované komponenty či služby, hospodářské odvětví, velikost podniku, geografická poloha a další.

## **Single sourcing**

Strategie single sourcingu je charakteristická tím, že nakupující podnik má pouze jednoho dodavatele pro určitý výrobek nebo službu. Důvodem pro toto rozhodnutí může být například zvláštní typ výrobku nebo struktura dodavatelského trhu, tj. že na trhu existuje pouze malý počet dodavatelů, již mohou výrobek nebo službu vyrobit či poskytnout. Podle Cousinse a kol. (2008) vede často nákupní struktura single sourcingu k vytvoření silného pouta a vytvoření dlouhodobého vztahu mezi nakupujícím a dodávajícím. V některých případech se dodavatel aktivně podílí na vývoji výrobku. Nevýhodou této strategie je závislost nakupujícího podniku na svém jediném dodavateli.

## **Multiple sourcing**

Tato strategie se vyznačuje tím, že nakupující firma má k dispozici více dodavatelů pro jeden konkrétní produkt, komponentu nebo službu, ze kterých si může vybírat nejvhodnějšího dodavatele. V tomto případě mezi sebou dodavatelé soutěží, přičemž je brána v potaz cena, kvalita, dodací lhůty a další parametry. Při aplikování multiple sourcingu je nakupující podnik do určité míry nezávislý na určitém dodavateli, neboť může přejít k jinému. Nakupující podnik využitím více dodavatelů pro určitý produkt také minimalizuje riziko v případě, že by jeden z dodavatelů přerušil své dodávky. Lukoszová (2004) za primární výhodu této strategie považuje diverzifikaci v rámci dodavatelského řetězce, a právě již zmíněnou minimalizaci rizika. V praxi se však strategie multiple sourcingu hůře uplatňuje u technologicky složitých dílů, které jsou vyráběny na míru, a dodavatel se například i částečně musí podílet na jejich vývoji. Překážkou jsou i vyšší náklady pro nákupní oblast, protože je nutné vyjednávat s větším počtem dodavatelů. Tomek (2007) považuje za další nevýhodu této strategie to, že se hůře vytvoří dlouhodobé vztahy v SCM a zmiňuje i to, že současným trendem je počet dodavatelů snižovat, pokud je to možné.

## **Dual sourcing**

Jednou z méně známých strategií je dual sourcing, který je podle Yua a kol. (2009) definován tak, že nakupující firma si poptávaný objem rozdělí mezi dva dodavatele, aby tak snížila riziko výpadků v dodávkách. Podíl v objemech nemusí být mezi dva dodavatele rozdělen rovnoměrně a jeden dodavatel může dominovat nad druhým, například z hlediska tržního podílu, ceny a jiných kritérií. Yu a kol. (2009) uvádí další

pozitivum dual sourcingu, jímž je možnost nakupujícího podniku udržovat nízký stav skladových zásob, jelikož při výpadku jednoho dodavatele může nakupujícímu podniku začít dodávat druhý, zbývající dodavatel a z dual sourcingu se stává single sourcing.

### **Delegovaný sourcing**

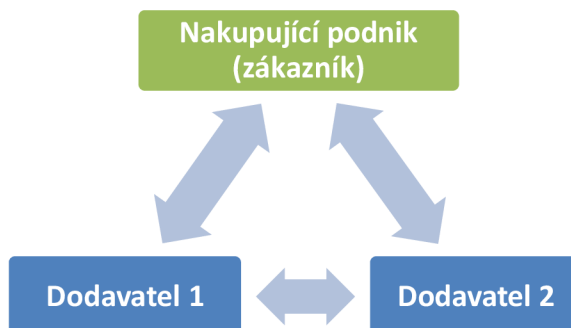
Strategie delegovaného sourcingu znamená, že jeden dodavatel je zodpovědný za dodávku celé sestavy (systému). To znamená, že dodávaný produkt je složen z více podkomponentů, které mohou mít rozdílné dodavatele. Podnik tak dává větší zodpovědnost svému dodavateli, jenž zodpovídá za management dodavatelského řetězce celé sestavy. Tento dodavatel se označuje jako Tier 1 (dodavatel první úrovně) a dodavatelé podkomponent jako Tier 2, případně Tier 3 atd. Tato strategie se vyskytuje například v automotive odvětví, kde jsou některé nakupované díly složené z desítek podkomponentů a pro nakupující firmu by bylo náročné řídit celý dodavatelský řetězec. Cousins (2008) u této strategie zmiňuje, že je díky ní možné dosáhnout snížení transakčních nákladů, avšak zároveň dodává, že při využití této strategie existuje riziko, že se dodavatel celé sestavy (Tier 1) může stát velmi velkým a může tak být změněna rovnováha ve vztahu kupující-dodavatel, což může mít pro nakupující podnik negativní konsekvence například v méně výhodných kontraktačních podmínkách. Protipólem k delegovanému sourcingu je tzv. přikázaný nákup, kdy podnik (zákazník) určuje hlavnímu dodavateli, jaké bude mít dodavatele Tier 2, Tier 3 atd.

### **Triadický sourcing**

Posledním příkladem je jedna z méně používaných sourcingových strategií, jež se nazývá triadický sourcing (triadic sourcing). Dubois & Fredriksson (2008) popisují triadický sourcing jako strategii, která je založena na využívání podobných dodavatelů, kteří dodávají stejný výrobek nebo jeho komponenty. Poptávající podnik se snaží rozvíjet dlouhodobé a vzájemné dodavatelské vztahy s oběma dodavateli a zároveň chce vytvořit vzájemnou závislost i mezi nimi. To jinými slovy znamená, aby spolu dodavatelé sdíleli například know-how, využívali stejné dodavatelské firmy nebo se spolupodíleli na vývoji poptávaného produktu. Z toho důvodu je v názvu použito slovo triáda. V praxi se tato strategie nevyskytuje příliš často, jelikož jsou dodavatelé kooperačními partnery i konkurenty zároveň. Pro lepší



pochopení této strategie triadického sourcingu je na obrázku 4 její grafické znázornění.

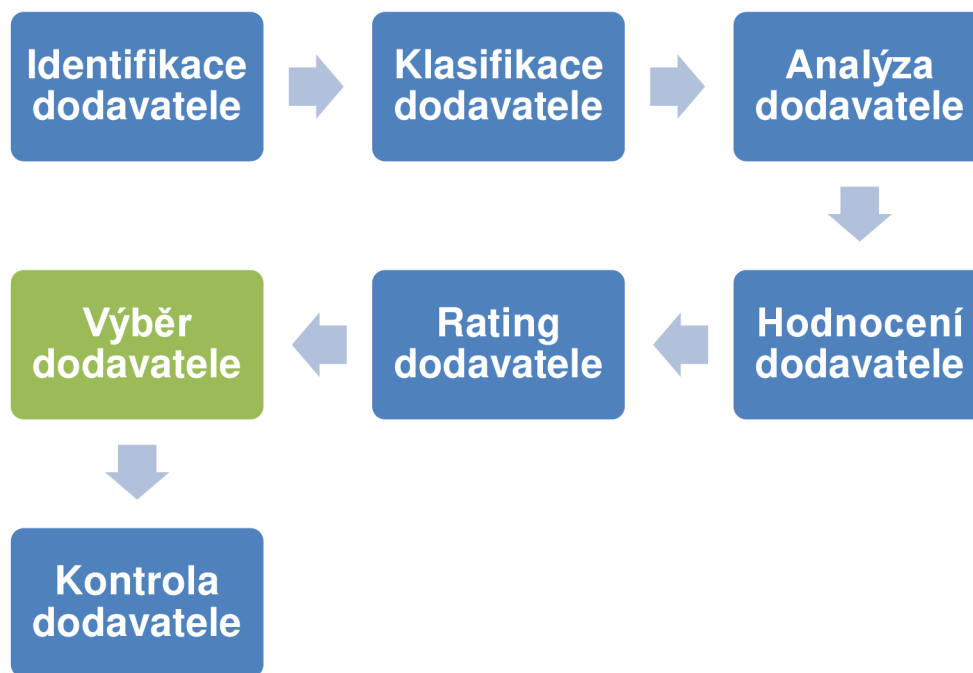


Zdroj: Dubois & Fredriksson (2008)

**Obr. 4 Grafické znázornění strategie triadického sourcingu**

### 1.3 Výběr dodavatelů

Volba dodavatele je jednou z dílčích částí procesu řízení dodavatelů, který spadá do nákupního procesu. Ve srovnání s ostatními fázemi nákupního procesu, jež byly představeny v podkapitole 1.1.3 se ovšem vymyká svou komplexností a tím, že proces výběru dodavatele má pro podnik zásadní důležitost. Na obr. 5 jsou znázorněny fáze procesu řízení dodavatelů, aby byly zmíněny veškeré důležité aspekty zasahující do managementu dodavatelů. V rámci SCM se jedná o jednu z nejdůležitějších rozhodovacích otázek a správný výběr dodavatele má nezanedbatelný vliv na konkurenceschopnost podniku. Krom toho lze vhodnou selekcí dodavatelů snížit nákupní náklady, zvýšit zisky či zkrátit dobu dodání výrobků. Naopak špatná volba dodavatele může vést ke ztrátám v dodavatelském řetězci. Ztrátou je myšleno například to, když dodavatel nedodá zboží v požadovaný čas nebo ho dodá, ale ve špatné kvalitě. Kvůli tomu mnoho firem raději zaplatí více peněz, vynaloží více úsilí a času, aby svůj proces řízení dodavatelů co nejvíce zkvalitnilo. Na základě výše zmíněného lze definovat cíl této nákupní fáze, kterým je nalezení vhodného dodavatele, jenž dokáže kupujícímu poskytnout odpovídající kvalitu výrobků nebo služeb za správnou cenu v požadovaném množství a čase (Cengiza, 2017).



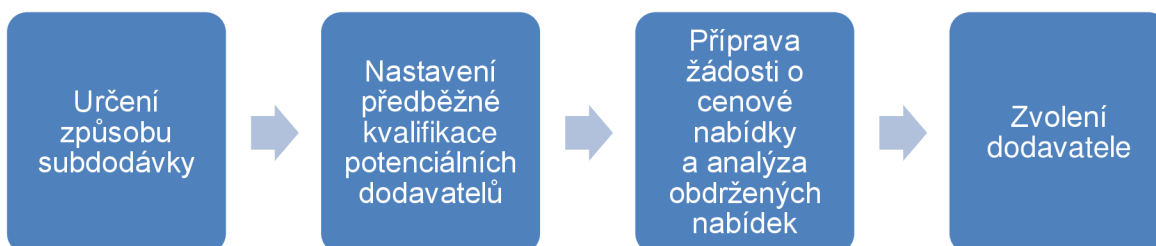
Zdroj: Janker (2008)

**Obr. 5 Proces řízení dodavatelů**

### 1.3.1 Proces výběru dodavatelů

Tato podkapitola detailněji popisuje téma výběru dodavatelů a zaměřuje se na samotný proces, který je dle Monczky a kol. (2009) jednou z kritických organizačních činností, jež musí oblast nákupu řídit. Pro jeho správné zvládnutí je zapotřebí velké úsilí vyžadující značnou spotřebu zdrojů, jak peněžních, tak i lidských.

Van Weele (2014) rozděluje proces výběru dodavatelů na čtyři fáze, jež jsou pro větší přehlednost upraveny do podoby obr. 6 a následného podrobnějšího popisu pod ním.



Zdroj: Upraveno dle Van Weeleho (2014)

**Obr. 6 Proces výběru dodavatelů**

Při určení způsobu subdodávky je důležité vysvětlit samotný pojem „subdodavatelství“, kdy se jím v tomto případě myslí zadání části povinnosti, nejčastěji výroba nějakého produktu nebo realizace služby, druhé straně, tedy (sub)dodavatel. U určení způsobu subdodávky je důležité rozhodnout, zda se bude jednat o částečnou subdodávku nebo výrobu celého produktu. Poté proces přechází do druhé fáze, v níž se nastavují kvalifikační kritéria pro potenciální dodavatele, aby bylo možné zúžit jejich okruh. Před samotným výběrem je zapotřebí analyzovat všechny obdržené nabídky. Poslední fázi, samotný výběr dodavatele považuje Weele (2014) za nejobtížnější úkol, jelikož se při něm musí zvažovat celá řada rozmanitých kritérií. Této problematice se důkladněji věnuje následující podkapitola.

### **1.3.2 Kritéria výběru dodavatelů**

Správný výběr rozhodovacích kritérií je spolu s vhodně zvolenými metodami alfa a omegou pro určení nejlepšího dodavatele. Po mnoho let se v organizacích razil tradiční přístup, jenž spočíval v přílišném lpění na nejnižší nabídnuté ceně. Postupem času a narůstajících špatných zkušenostech ovšem firmy přešly na komplexnější, vícekritériální přístup výběru dodavatelů. Tento vícekritériální přístup se dle Taherdoosta a Brardové (2019) neustále vyvíjí a z toho důvodu neexistuje pevně daný výčet kritérií, jichž by se podniky mohly striktně držet. Například v posledních letech se do kritérií začaly zahrnovat i faktory, jež mají na samotný nákup a výrobu spíše sekundární vliv. K běžně sledovaným faktorům, jako jsou kvalita, náklady, úroveň služeb či servis se tak přidávají environmentální, sociální nebo politická kritéria. Z posledních tří jmenovaných kritérií je při hodnocení dodavatelů upřena zvýšená pozornost na environmentální stránku. Pomocí dotazníkových či auditových šetření se zkoumá například používání obnovitelných zdrojů energie, recyklace odpadů a používání recyklovaných materiálů, aktivita na ekologických projektech, environmentální školení zaměstnanců či implementace technologií a výrobních postupů, jež jsou šetrné k životnímu prostředí.

Tomek (2007) rozděluje kritéria pro volbu dodavatele do tří skupin na základě toho, zda se týkají:

- výrobků a služeb k nim přidružených
- ceny a kontraktačních podmínek
- dodavatele, jeho image, goodwillu a přístupu k plnění kontraktu.

**Kritéria týkající se výrobků a služeb** zahrnují kupříkladu schopnost dodávat produkt či službu v potřebném množství, jakosti a provedení. Dále sem spadá garance spolehlivosti výrobku, přidaná hodnota v podobě servisu, poradenství nebo technické pomoci a v neposlední řadě i doprovodná technická dokumentace, její provedení a úplnost.

**U kontraktačních podmínek** jsou nejdůležitějšími hledisky cena, nabídnuté slevy a srážky, pojištění či náhrada za škody vzniklé defektní dodávkou.

Poslední skupina **kritérií zabývajících se samotným dodavatelem** a jeho přístupem k zakázce, zahrnuje pověst firmy, schopnost dodržovat termíny, předešlé zkušenosti, kulturu podniku nebo pracovní vztahy uvnitř vybrané firmy (Tomek 2007).

Trochu jiný přístup k určování kritérií nabízí Tahriri a kol. (2008), který pro výběr nejvhodnějšího dodavatele považuje za důležité nalézt správný kompromis mezi hmotnými a nehmotnými faktory. Takzvané hmatatelné faktory jsou kvantitativní kritéria, jež se dají spočítat. Tato kritéria mohou mít podobu celkových nákladů na výrobek v průběhu celého dodavatelského procesu a také nákladů, které vznikají v průběhu životního cyklu produktu. Naopak nehmotnými faktory jsou myšlena kvalitativní kritéria, která se nedají kvantifikovat. Pod tuto oblast spadá pověst značky, flexibilita výrobce nebo kompletní úroveň jím nabízených služeb.

### **1.3.3 Metody hodnocení dodavatelů**

Jakmile je podnik rozhodnut, na jaká kritéria se v procesu výběru dodavatele bude zaměřovat, přichází na řadu výběr konkrétních hodnotících a komparativních metod. Použité metody se odvíjejí od předem stanovených cílů jednotlivých společností, dále odvětví, v němž společnost podniká a v neposlední řadě také od určité procesní vyspělosti podniku, neboť některé metody jsou finančně, technicky a personálně náročnější než jiné. To znamená, že i přesto, že by je daná firma chtěla použít, nemusí mít na praktickou realizaci hodnotícího procesu dodavatelů potřebné zázemí a know-how (Gordon 2008). Metod pro hodnocení dodavatelů existuje velké množství a nelze zvolit jeden konkrétní nejlepší způsob. Pro každou společnost a odvětví, jak už bylo výše zmíněno, je vhodné metodu přizpůsobit vzhledem k nastaveným vnitropodnikovým procesům. Z toho důvodu nelze jednoznačně určit

nejlepší možnou metodu. Benediktová (2019) uvádí například tyto metody vhodné ke kvalitativnímu hodnocení dodavatelů:

- bodové hodnocení typu,
- grafické hodnocení (například polární profil),
- metoda ABC,
- scoring model,
- checklist.

Tahrirho (2008) dále dělí metody hodnocení dodavatelů do dvou kategorií, kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkumy jsou založeny na matematice, fyzice a statistických vědách a používají se k tomu, aby pomocí sesbíraných dat bylo možné kvantifikovat problém a následně ho kategorizovat, seřadit a změřit. Díky tomu je možné vyhodnotit ve výzkumu silné a slabé stránky dodavatelů. Obvykle jsou tyto metody strukturovanější než kvalitativní. Na druhé straně stojí tzv. kvalitativní metody, které mohou zahrnovat například vizualizační prvky či nástroje pro brainstorming alternativních řešení. Kvalitativní výzkumy mají z definice explorativní povahu, což znamená, že jejich cílem je zkoumat, objevovat a popisovat důvody a motivy. V kvalitativních výzkumech je důležitá značná míra subjektivity, neboť výzkumník je součástí procesu. Proto je kvalitativní výzkum v podnicích závislý na kvalitních a zkušených pracovnících. Výsledky vzešlé z tohoto druhu výzkumu jsou často prezentovány v jiné než číselné formě. Dále se v této kategorii uplatňuje i celostní systém myšlení, konkrétně to, že celek je větší než součet jeho částí. Výjimkou není ani kombinace obou zmíněných kategorií. V mnoha ohledech je vzájemné doplňování kvantitativních a kvalitativních metod žádoucí, jelikož jejich propojení pomůže ke komplexnímu zhodnocení dodavatele.

## 2 Management kvality dodavatelů

Druhá kapitola teoretické části je věnována managementu kvality dodavatelů v automobilovém průmyslu, což je obsahově rozsáhlá oblast, pod kterou může spadat mnoho podnikových procesů. Zároveň je management kvality dodavatelů významnou podmnožinou spadající pod SCM. V automotive průmyslu je obvyklé, že oddělení zabývající se kvalitou dodavatelů mají mnoho společných průniků s nákupní oblastí a svým způsobem se jedná o spojené nádoby. Z toho důvodu je tomuto tématu věnována samostatná kapitola, v níž budou nejdříve definovány základní teoretické pojmy potřebné k pochopení dané problematiky a poté budou představeny nástroje hodnocení kvality dodavatelů a s tím také související řízení vztahů s dodavateli.

### 2.1 Management kvality a jeho definice

Aby bylo možné postoupit v tématu managementu kvality dodavatelů dále, je nutné vysvětlit fundamentální pojem, jímž je kvalita. Uspokojivě zadefinovat pojem kvalita se jeví velmi obtížné, neboť na něj mnoho autorů nahlíží různou optikou. Je to tím, že v mnoha odvětvích průmyslu a služeb je kvalita vnímaná v odlišných rovinách. Přesnou definici navíc ztěžuje fakt, že nezanedbatelnou roli hraje i kontext doby, jelikož se pohled na kvalitu v průběhu historie zásadně proměňoval. Jak uvádí Nenadál (2018), první zmínky týkající se kvality se objevují již u antických filosofů Platóna a Aristotela. Ten dále uvádí charakteristické rysy, jež jsou v různých definicích kvality zmiňovány:

- Kvalita je často spojována s vnímáním produktu či služby ze strany zákazníka.
- Kvalita v sobě nese vlastnosti produktů, služeb, lidí a systémů.
- Kvalitu je možné měřit a zlepšovat.
- Kvalita je spojena i s racionální alokací a spotřebou zdrojů při výrobě nebo používání.

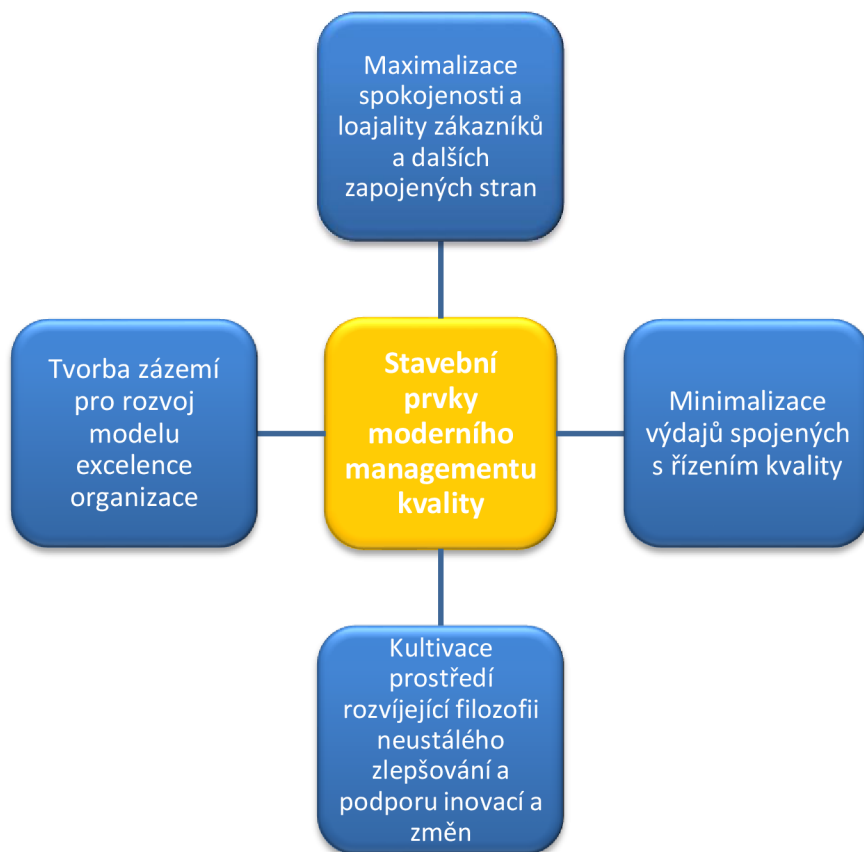
Definici kvality využitelnou pro automotive a celkově pro odvětví výroby a služeb uvádí Mitra (2016), podle něhož je kvalita služby nebo výrobku způsobilost tohoto produktu či služby splnit nebo překročit zamýšlené využití podle požadavků zákazníka. Inspirace pro tuto definici byla čerpána od dvou průkopníků v oblasti

kvality ve 20. století, jimiž byli Joseph M. Juran a Armand V. Feigenbaum. Juran (1988) definoval kvalitu jako způsobilost k užití, zatímco podle Feigenbauma (Nenadál, 2018) je kvalita to, co za ni považuje zákazník. Z výše uvedeného plyne, že kvalita v tomto pojetí není něco, co by bylo pevně dané a udržovalo by si konstantně univerzální úroveň, ale naopak se mění podle očekávání různých skupin zákazníků. Aby se však alespoň do určité míry zamezilo názorové nejednotě na pojem „kvalita“, představila mezinárodní organizace pro normalizaci ISO svou verzi obecné definice, jež zní: „kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu.“ (Nenadál, 2018)

Proč je kvalita v pojetí dnešních organizací tak důležitá? Evans a Lindsey (2018) uvádějí, že vysoce kvalitní zboží a služby poskytují podnikům, které je nabízejí, na trhu konkurenční výhodu. Ta se vyznačuje tím, že si podnik díky vysoké kvalitě dokáže vybudovat komunitu loajálních zákazníků, kteří pozitivní povědomí o produktu šíří dál. Na druhou stranu, bez kvality nemá firma zakázky, bez zakázek není zisk a bez zisku není práce pro zaměstnance. Proto se v organizacích začal rozvíjet komplexní systém managementu kvality, jehož srozumitelnou definici formuloval roku 1993 Masao Umeda. Dle Umedy (1993) je „management kvality tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.“ Hlavním rozdílem mezi samostatně stojícím pojmem „kvalita“ a managementem kvality je již řečený systém, který lze definovat jako soubor vzájemně souvisejících prvků, jejichž interakce tvoří větší celek. Aby byl však systém sám o sobě efektivní, musí být řízen, a proto je v organizaci přítomen management neboli proces zahrnující v sobě koordinované plánování, organizování, vedení lidí a rozhodování, jehož cílem by mělo být dosahování cílů organizace za využití optimálního množství zdrojů.

Management kvality se v průběhu historie neustále rozvíjel, přičemž nejdynamičtěji ve 20. století. To bylo zapříčiněno tím, jak se postupně měnilo nejen tržní prostředí a technologie, ale také samotná společnost. Nenadál (2018) ovšem zmiňuje 4 základní funkce, které přetrvaly až do dnešních dnů a staly se elementárními prvky moderního pojetí řízení kvality. Tyto funkce jsou zobrazeny na obrázku 7. Úspěšnost jejich naplňování navíc neovlivňuje pouze vnitřní nastavení podniku, ale i výzvy, které nám přináší 21. století. Nenadál (2018) dále zmiňuje některé faktory, které se dotýkají managementu kvality v současných podnicích. Jedná se například

o stále více vzrůstající konkurenční prostředí, digitalizaci společnosti a transformaci hospodářství v rámci Průmyslu 4.0, tlak na využívání přírodních a obnovitelných zdrojů, zvyšující se požadavky zákazníků nebo globalizaci. Výše zmíněné faktory ovlivňují také řízení kvality dodavatelů, jakožto podmnožinu moderního managementu kvality.



Zdroj: Upraveno podle Nenadála (2018)

**Obr. 7 Základní funkce moderního pojetí managementu kvality**

### 2.1.1 Principy managementu kvality

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, management kvality se dynamicky formoval od počátku 20. století až do současnosti. I v této době se stále objevují a rozvíjejí nové názorové proudy, kudy by se měl management kvality ubírat. Mluví se například o vzrůstajícím významu společenské odpovědnosti v rámci SCM. Z těchto proudů však vykryštovala i skupina společných bodů, na nichž se odborná veřejnost v oblasti managementu kvality shodne. Některé z těchto 11 společných principů, jež jsou vyobrazeny v příloze 2, se proto objevují v ISO normách řady 9000 a také v modelech excelence organizací. V kontextu této diplomové práce jsou rozhodně



nejdůležitějšími principy rozvoj partnerství a také prevence, jelikož díky využití správných hodnotících procesů lze v budoucnu předcházet problémům a neočekávaným nákladům na jejich vyřešení.

Porozumění principům z přílohy 2 je prvním a nezbytným krokem k tomu, aby mohla organizace fungovat. Druhým a nesrovnatelně těžším krokem je jejich praktické zavedení do každodenního chodu organizace a nastavení takových procesů, v nichž budou principy moderního managementu kvality efektivně fungovat. Podle Nenadála (2018) je toto u mnoha organizací velmi problematické, neboť některé podniky sice principy formálně přijaly, avšak nedokáží, ba co hůře, nechtějí je využívat v praxi. K tomu se vážou tzv. „smrtné choroby organizací“ podle Deminga, které zmiňuje Mitra (2016) a jež brání správnému využívání těchto principů. Za „smrtné choroby“ je označováno pět organizačních či manažerských nedostatků:

- **Řízení pouze na základě viditelných dat** – tento nedostatek je také nazýván jako řízení podle čísel. Riziko tkví v tom, že se manažeři rozhodují na základě zkreslených dat, která na papíře sice vypadají v pořádku a v krátkodobém období je možné, že firma bude dosahovat černých čísel, ovšem z dlouhodobého hlediska takto firmu nelze řídit. Některá data jsou totiž často obtížně měřitelná (např. goodwill, know-how zaměstnanců) a management firem musí využít detailnějšího vhledu do problematiky.
- **Nedostatek stálosti cílů** – tento problém se vyznačuje tím, že firma nemá ustálenou svou misi a podnik tím pádem ztrácí svou dlouhodobou vizi. Organizace postižené touto chorobou se vyznačují vysokou fluktuací zaměstnanců, neboť ti po čase ztrácejí motivaci, jelikož se v takové organizaci nemohou rozvíjet (což je jeden z principů managementu kvality).
- **Hodnocení výkonnosti v číslech** – v těchto organizacích se vedení zaměřuje pouze na krátkodobé cíle a výsledky, místo na celkový proces. Na pracovišti vzniká velmi nezdravé konkurenční prostředí a vytrácí se synergie, protože každý pracuje pouze na sebe, jelikož je hodnocen pouze za svůj výkon, bez ohledu na ostatní. V tomto systému nelze dlouhodobě rozvíjet inovace a pozitivně motivovat zaměstnance.

- **Krátkodobá orientace** – v tomto nedostatku se snoubí body 1 a 2, tedy řízení pouze na základě čísel a nestálost cílů. Podnik se zaměřuje na tvorbu krátkodobých zisků a nesnaží se rozvíjet dlouhodobá partnerství se svými dodavateli.
- **Častá fluktuace v managementu** – častou fluktuací, především ve středním managementu organizací, nelze dosáhnout kontinuity a stabilního prostředí. Tento problém je jedním z předních důvodů organizační nestability, protože vyvolává chaotické prostředí, v němž nemohou být správně uplatňovány moderní zásady managementu kvality.

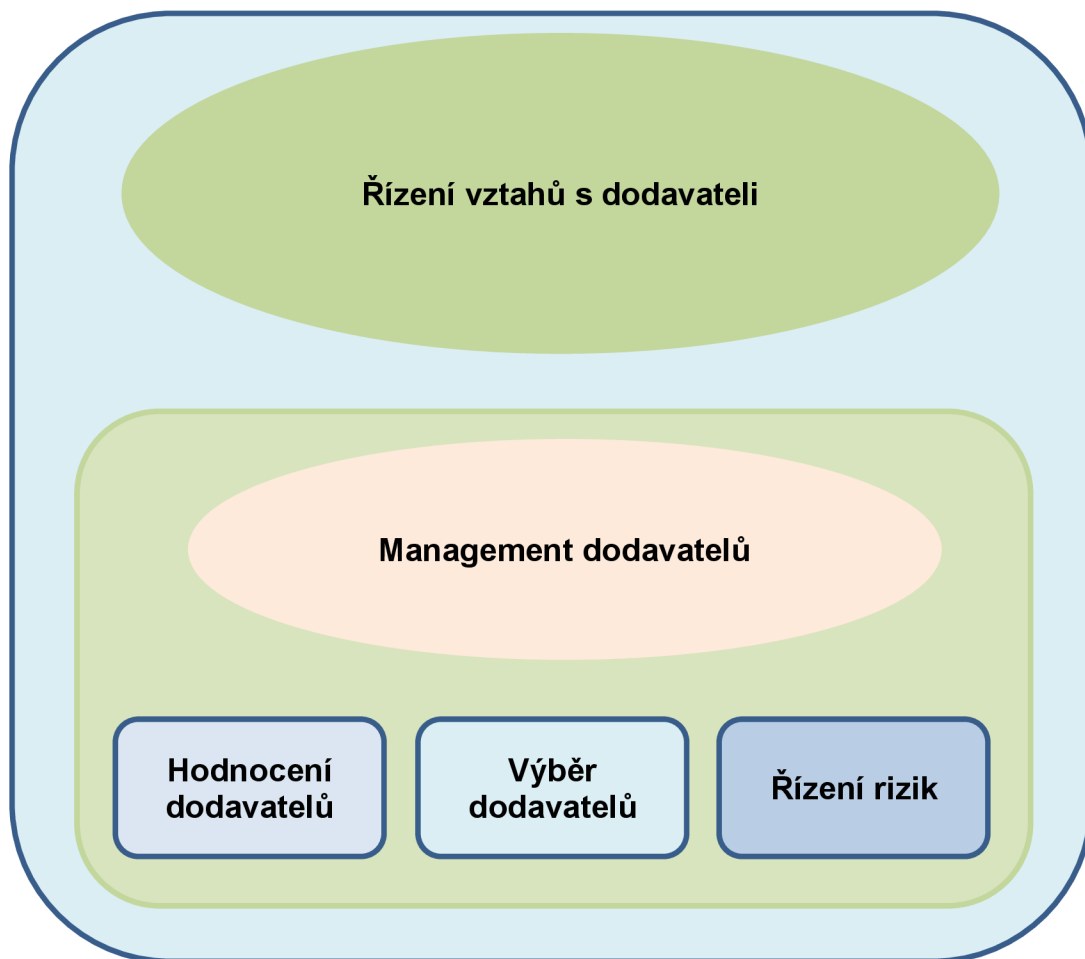
## 2.2 Řízení vztahů s dodavateli

Tato podkapitola se zabývá řízením vztahů s dodavateli, anglicky Supplier relationship management (dále jako SRM), což je oblast SCM, která je spojena jak s nákupem, tak s oblastí kvality. SRM se dostalo do popředí zájmů organizací společně s rozmachem uplatňování filozofie moderního řízení kvality. V této době je SRM již plně včleněno do podnikových procesů většiny velkých a středních organizací. Park a kol. (2010) definuje obecně SRM jako proces spolupráce s partnery v rámci dodavatelského řetězce s cílem maximalizovat hodnotu produktů a služeb. Hlavní cíle SRM jsou podle Parka a kol. (2010) kontrolování nákupního procesu a nákladů outsourcingu organizací, zvýšení důrazu na diferencované potřeby zákazníků a komplexitu produktu, tvorba dlouhodobých vztahů s partnery v odvětví a v neposlední řadě také zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu. Aby ovšem mohl SRM fungovat a přinášet oběma stranám přidanou hodnotu, musí být vztahy postaveny na vzájemné důvěře. Pokud se mezi podnikem a jeho dodavateli vytvoří vzájemná důvěra a užší spolupráce, může to oběma stranám přinést podle Nenadála (2018) několik přínosů, mezi které se řadí například:

- zlepšená schopnost dodavatele plnit požadavky zákazníka,
- zmenšení ztrát, jež byly vyvolány nízkou kvalitou u dodavatele,
- lepší komunikace a redukce informačního šumu,
- podpora technologických a organizačních inovací.

Pod SRM spadá několik aktivit, které jsou v automotive průmyslu rozděleny mezi oblasti nákupu a kvality. Na obrázku 8 je znázorněna koncepce řízení dodavatelů,

podle níž v sobě SRM zahrnuje proces managementu dodavatelů, pod nějž dále spadá proces hodnocení dodavatelů, výběr dodavatelů a řízení rizik. Pro účely této diplomové práce je nejdůležitější částí koncepce procesu hodnocení dodavatelů, která bude detailněji představena v následující podkapitole.



Zdroj: Upraveno podle Wilénové (2015)

**Obr. 8 Grafické znázornění koncepce SRM**

Rozvoj partnerství a jejich následné řízení může podle Oaklanda a Turnera (2020) rozhodnout o úspěchu nebo selhání firmy na trhu. V dnešní době je raritním jevem, aby společnost fungovala jako izolovaná jednotka, bez vnějších partnerů, a byla zároveň úspěšná. Pohonem ekonomiky dnešního světa je naopak spojování podniků a tvorba koncernů. K tomu se váže i navazování blízké spolupráce s dodavateli, kteří sdílejí podobné hodnoty jako jejich zákaznická organizace. K podobným východiskům dospěli i Evans a Lindsey (2018). Podle nich je navíc

důležité, aby podnik díky SRM dokázal identifikovat tzv. klíčové dodavatele, kteří podniku nabízejí hodnotnější služby, například jim dokáží poskytnout unikátní design, technologie, marketingové výhody atd. Prouhloubením spolupráce s klíčovým dodavatelem dokáže firma zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu a zajistit vyšší kvalitu svých výrobků. K lepšímu řízení obchodních vztahů pomáhají společnostem i standardy ISO 44001, které se specificky zaměřují na to, jak eliminovat překážky a nedostatky v komunikaci mezi organizací a jejími dodavateli nebo, jak by měly společnosti definovat role a odpovědnosti, aby dospěly k vytvoření fungujícího partnerství.

Aby společnosti mohly efektivněji řídit své vztahy s dodavateli, začaly využívat procesů certifikace dodavatelů, aby zvýšili kvalitu svého dodavatelského řetězce. Podle Evanse a Lindsey (2018) se certifikace dodavatelů řídí procesy měření výkonnosti a hodnocení a jsou tyto certifikační procesy navrženy tak, aby hodnotily a certifikovaly dodavatele, jež poskytují kvalitní materiály jak nákladově efektivním, tak včasným způsobem. Organizace si může navrhnout vlastní způsoby certifikace, avšak procesy certifikace dodavatelů mohou být časově i finančně náročné. Jedním z přístupů, jak se vyhnout zbytečným auditům a mít jistotu, že jsou dodržovány stanovené postupy, je použití měřítek z některých jednotných souborů norem, jako je například ISO 9000.

### **2.2.1 Hodnocení kvality dodavatelů**

Hodnocení neboli evaluace dodavatelů je nezbytným prvkem v managementu kvality, v němž se setkává hned několik zásad z podkapitoly 2.1.1 Mitra (2016) zmiňuje, že evaluace znamená pro organizaci prevenci, budování partnerství a také snahu o neustálé zlepšování. Podnik díky hodnocení získává také cenná data pro tvorbu benchmarkingů mezi svými dodavateli, což je důležité právě při procesu neustálého zlepšování, neboť mohou horší dodavatele nahrazovat těm výkonnějšími, kteří dosáhli lepších výsledků.

Hodnocení kvality dodavatelů lze provádět v různých fázích vývoje produktu či služby a také v různých fázích partnerství, jež organizace se svými dodavateli má. Zjednodušeně by se dala evaluace rozdělit na hodnocení při výběru dodavatelů, které bylo popsáno v první části diplomové práce, a poté na průběžné hodnocení

kvality dodavatelů. Nenadál (2018) zmiňuje několik výhod, které s sebou nese systém průběžného hodnocení kvality dodavatele. Řadí se mezi ně například:

- možnost poskytnout dodavateli objektivní a měřitelné informace o jeho aktuálních schopnostech plnit požadavky kontraktu,
- identifikovat u dodavatele oblasti, v nichž je potřeba zavést nápravná opatření,
- snížit riziko unáhleného ukončení spolupráce s dodavatelem v případě jeho ojedinělého selhání,
- tvorba databáze a podkladů pro budoucí rozhodovací proces v souvislosti s daným dodavatelem,
- motivace dodavatele k vyšší výkonnosti.

V kontextu dnešní společenské situace je důležité zmínit, že evaluace dodavatelů již neprobíhá pouze v rámci základních oblastí, jimiž po dlouhá léta byla kvalita dodávek, termínové plnění kontraktů a celkové náklady. K vyjmenovaným oblastem se navíc přidalo i environmentální hodnocení dodavatelů s důrazem na ekologický dodavatelský řetězec a společenskou odpovědnost podniku. Podrobný přehled o systému ekologického managementu firem a udržitelnosti je dán rodinou norem ISO 14001, které jsou vydávány Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO. Pro lepší představu o environmentálním hodnocení dodavatelů je na obrázku 10 zobrazen přehled kritérií, která se mohou sledovat v rámci ekologického hodnocení dodavatelů. I přes vzrůstající vliv ekologických ratingů společností, je při navazování spoluprací s dodavateli u mnoha společností stále kladen důraz na tradiční ekonomická kritéria, která jsou podle Mitry (2016) například tyto:

- **nakládání s odpady** – množství vyprodukovaného odpadu a recyklační aktivity dodavatele,
- **certifikace a vládní nařízení** – rozsah, v jakém byly procesy dodavatele certifikovány třetími stranami (vládními či nevládními) a také v jakém byly prováděny v souladu s požadavky právních předpisů,
- **balení produktu** – například míra využívání recyklovatelných obalů či snížení množství obalového materiálu,

- **ekologické programy** – míra integrace enviromentálního managementu do systému řízení u dodavatele.

## **2.3 Nástroje hodnocení dodavatelů v automobilovém průmyslu**

V automobilovém průmyslu více než kdekoliv jinde platí pravidlo, že není možné řídit to, co nelze měřit. V prostředí snah o neustálé zlepšování je měření, evaluace a porovnávání klíčovým faktorem úspěchu. Právě správně použité systémy měření a hodnocení vedou podle Nenadála (2018), k tomu, aby se například zjistilo, jak dobře hodnocená organizace pracuje, jak se plní stanovené cíle, zda jsou zákazníci a ostatní strany v rámci SCM uspokojovány, zda jsou podnikové procesy a systémy managementu v organizaci pod kontrolou nebo v neposlední řadě mohou sloužit k tomu, aby podnik zjistil, kde leží jeho slabé a silné stránky. Nástrojů, jež lze k hodnocení využívat se nabízí celá řada. Mezi základní a obecně nejznámější nástroje se řadí ty, které zmiňuje nejen Oakland a Turner (2020), ale i mnoho dalších odborníků v oblasti kvality, mezi něž se řadí například Míttra (2016) či Nenadál (2018). Jedná se o diagram příčiny a následků (známější pod názvem Ishikawův diagram), vývojový diagram, kontrolní seznam, bodový diagram, regulační diagram, Paretův diagram a histogram. Tyto nástroje lze využívat i k hodnocení dodavatelů. Nicméně jim se tato podkapitola s ohledem na praktickou část práce věnovat nebude. Primárním cílem této podkapitoly je představit nástroje jiné, jimiž jsou sebehodnocení a audity v automotive prostředí. Především pak audit je klíčovým procesem, jak lze periodicky a systematicky hodnotit to, jak jsou plněny požadavky zákazníka a také lze pomocí auditů identifikovat slabá místa a nalézat možnosti pro zlepšování.

### **2.3.1 Sebehodnocení dodavatelů**

Sebehodnocení se jako plnohodnotný hodnotící nástroj začalo prosazovat v průběhu 90. let minulého století spolu se zaváděním Total Quality Managementu (TQM), což je podle Nenadála (2018) komplexní koncepce managementu kvality, jež je založena na myšlence, že kvalita je záležitostí celé organizace a kvalitě musí být podřízeny veškeré firemní procesy. Nenadál (2018) dále uvádí, že sebehodnocení vychází z předpokladů TQM, jímž je premisa, že samotné vedení

organizace ve spolupráci s vlastními zaměstnanci dokáže analyzovat, kde jsou jejich slabá místa. Sebehodnocení by tedy mělo napomoci ke zvýšení motivace a ke zlepšování a rozvoji. To lze následně využít k získání konkurenční výhody na trhu.

Podle Oaklanda a Turnera (2020) by mělo být sebehodnocení pravidelným procesem, jenž by měl systematicky hodnotit různé aktivity organizace. V návaznosti na to Nenadál (2018) zmiňuje některé pozitivní výstupy, které by mělo sebehodnocení přinášet a jimiž může být například:

- odhalení předností a také příležitostí ke zlepšení,
- podpora sdílení praktického know-how mezi jednotlivými podnikovými útvary,
- umožnění benchmarkingu mezi jednotlivými organizacemi,
- zlepšení image organizace u zákazníků a dalších partnerů.

Pro samotné provedení sebehodnocení je možné využít celou řadu technik, jelikož různé situace si žádají využití odlišných hodnotících technik. Oakland a Turney (2020) uvádějí mezi nejčastěji používanými technikami tyto:

- diskusní skupina/workshop se zapojením pracovníků,
- dotazníky, průzkumy, rozhovory,
- maticový diagram,
- technika „pro forma“.

V prostředí automobilového průmyslu jsou časté dotazníkové metody v podobě katalogu otázek, který si dodavatelé podle manuálu vyplňují a následně ho odesílají zpátky k zákazníkovi. To však jde v určitých aspektech proti základní povaze samohodnocení, neboť ve svém základu, jak uvádí například Nenadál (2018), se mělo jednat o dlouhodobý hodnotící proces, jenž by trval po několik měsíců a jehož výsledky by měly sloužit k dlouhodobé analýze a postupnému rozvoji a sebezlepšování dodavatele.

### 2.3.2 Audity

Důležitost auditů je nepopiratelná, jelikož bez těchto nástrojů nelze dosáhnout uspokojivého systému řízení a zlepšování kvality v rámci celé organizace. Johnstonová a kol. (2015) definují audit jako systematický a nezávislý proces, jehož cílem je získání výstupů a jejich následné porovnání se vstupy, jimiž jsou soubory požadavků. Stamatis (2021) výše zmíněnou definici zjednodušuje. Podle něho nám audit pomáhá identifikovat rozdíl mezi tím, co požadujeme, a tím, co dostaneme, tedy zjištěné, jaká je doopravdy skutečnost. Obecná definice auditu podle ČSN EN ISO 9000:2018 poté je: „Audit je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jejich objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria“. Audity jsou klíčovým nástrojem v rámci uplatňování jednoho z principů moderního managementu kvality, jímž je neustálé zlepšování.

Základní dělení auditů je na interní a externí. Interní audity, také nazývané jako audit první stranou, slouží k tomu, aby samotná organizace, v níž se prováděl audit, získala informace, které mohou zlepšit procesy organizace a objevit její slabé stránky. Interní audit slouží tedy primárně samotné organizaci. Naopak externí audity neboli audity prováděné druhou či třetí stranou jsou audity, jež se provádějí u dodavatelů a slouží k jejich ohodnocení či rozhodují o získání certifikace (Nenadál 2018). Audity lze dále podrobněji členit na základě různých kritérií do mnoha druhů. Důležitou roli zde hraje například oblast zájmu, v níž je audit prováděn. Z tohoto hlediska lze členit audity například na finanční, marketingový, ekologický či manažerský. V příloze 3 je poté znázorněno obecné členění auditů systému managementu. V této diplomové práci však bude věnována pozornost pouze auditům managementu kvality. Ty dělí Mitra (2016) do tří kategorií:

- audit systému,
- audit procesu,
- audit produktu.

**Systémový audit** je podle Mitry (2016) nejrozsáhlejší a nejobsáhlejší z výše zmíněných. Zahrnuje hodnocení dokumentace programů kvality, včetně zásad, postupů, provozních pokynů a definovaných odpovědností za dosažení správného fungování managementu kvality. Systémový audit zahrnuje také vyhodnocení činností a operací, které jsou prováděny za účelem dosažení požadovaných cílů



kvality. Tyto audity tedy zkoumají shodu se standardy řízení kvality a jejich implementaci podle stanovených norem. Příkladem systémového auditu může být průzkum u dodavatele před jeho výběrem, v jehož rámci se hodnotí schopnost dodavatele poskytovat produkt nebo službu na požadované úrovni.

**Procesní audit** je dalším typem auditu kvality, který představuje detailní prověření jednoho nebo více procesů v organizaci. Veškeré relevantní prvky identifikovaných procesů jsou zkoumány a porovnávány se stanovenými normami a kritérii. Vzhledem k tomu, že procesní audit není tak rozsáhlý jako systémový audit, trvá méně času a je také levnější. V případě, že management organizace již identifikoval procesy, jež je potřeba vyhodnotit a zlepšit, je audit procesu účinným prostředkem k ověření shody a zjištění slabých míst procesu. Procesní audit je vhodné také dělat ve chvíli, kdy došlo k neočekávanému výstupu z procesu. V automotive odvětví se jedná o jeden z nejčastějších typů auditů, neboť jsou v něm zkoumány kontinuální výrobní procesy (Stamatis, 2021).

Třetím typem auditu, zde popsaným, je **audit produktu**, jehož hlavním cílem je podle Mitry (2016) zjistit, zda je konečný produkt schopen splnit nebo překonat očekávání zákazníka. Tento druh auditu může zahrnovat provádění pravidelných testů produktu nebo získávání informací od zákazníka o konkrétním produktu či službě. Je důležité zmínit, že tento typ auditu je oddělen od rozhodovacího procesu týkajícího se přijetí nebo odmítnutí produktu a není součástí tohoto kontrolního systému.

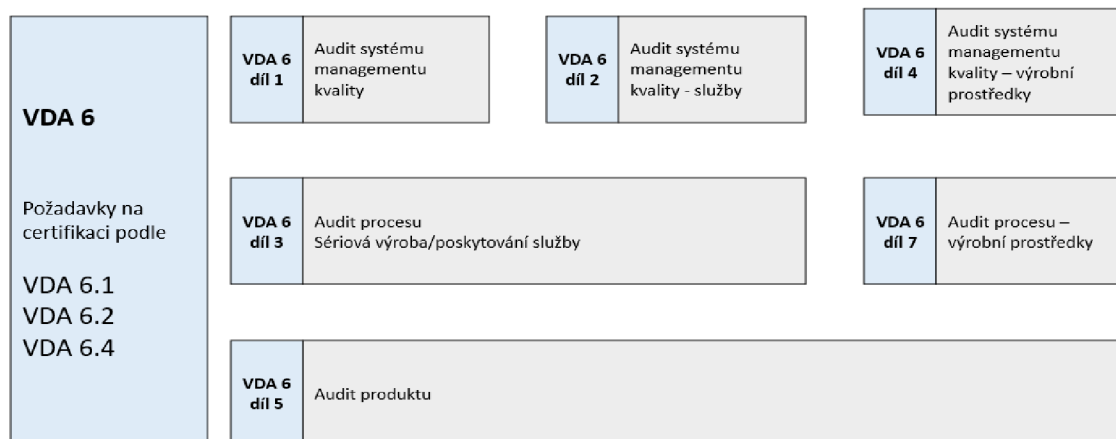
V jakémkoliv z výše popsaných typů auditu jsou zapojeny vždy tři strany. První z nich je klient, který požaduje provedení auditu. Další je auditor, který provádí audit, a tato strana může být buď interní (zaměstnanec organizace, v níž se audit provádí), nebo externí (auditor není členem auditované organizace). Poslední stranou je auditovaný subjekt (Mitra 2016). Podle Stamatis (2021) je nezbytnou podmínkou auditu to, aby byla strana auditora nestranná a nezávislá. To znamená, že auditor nesmí být přímo spojen s prověřovanými skutečnostmi. Tato podmínka klade vysoké nároky především na interní auditory. V automobilovém průmyslu poté platí, že v případě auditování dodavatelů, jsou auditoři externí a povětšinou reprezentují stranu zákazníka. Samotný audit se poté skládá z několika fází, které dohromady tvoří proces auditování. V této diplomové práci jsou použity fáze dle normy VDA 6.3. Fáze jsou znázorněny na obrázku 9.



**Obr. 9 Proces auditování**

Zdroj: VDA 6.3 (2017)

Aby bylo možné u provádění auditů dodržovat vysokou úroveň nezávislosti a objektivity, musí být vedeny podle plausibilních pravidel a norem. Jen díky tomu je možné plnit moderní principy managementu kvality, jimiž jsou zaměřeni na zákazníka a neustálé zlepšování. Obecný rámec utváří mezinárodní standardy ISO, avšak Stamatis namítá (2021), že pro řešení specifických požadavků v automotive odvětví nestačí zohledňovat tyto základní požadavky. Z tohoto důvodu byl mezinárodní automobilovou pracovní skupinou (IATF), kterou tvoří přední výrobci automobilů, vyvinut dodatečný soubor požadavků, jež je znám jako IATF 16949. Jedním z klíčových principů této normy je důraz na zvyšování spokojenosti zákazníků, identifikace a plnění jeho požadavků a rozvoj procesně orientovaného systému řízení kvality. Dalšími důležitými prvky IATF 16949 je podle Stamatise (2021) zaměření na neustálé zlepšování a předcházení defektům, snižování odchylek a také menší plýtvání v dodavatelském řetězci. Podle tohoto standardu se řídí primárně automobilové firmy v USA, avšak může být využíván i u jiných světových automobilových společnostech. Nicméně v rámci Evropy, a především v koncernu Volkswagen, jsou aplikovány německé standardy Sdružení automobilového průmyslu, spíše známé pod zkratkou VDA (Verband der Automobilindustrie).



**Obr. 10 Standardy kvality VDA 6**

Zdroj: VDA 6.3 (2017)

Na obrázku 10 jsou přehledně znázorněny standardy kvality německého automobilového průmyslu. Nástroje, které jsou zkoumány v praktické části této diplomové práce se řídí právě podle standardů VDA 6.x. V těchto standardech jsou definovány požadavky a pokyny k používání jednotlivých typů auditů, dále VDA 6.x popisuje proces auditování a obsahuje katalogy otázek pro dané audity.

### **3 Představení procesu výběru dodavatelů a vybraných hodnotících nástrojů**

Tato kapitola praktické části je zaměřena na rozbor procesu výběru dodavatelů v podniku ŠKODA AUTO a.s, který je představen v následující podkapitole. Dále je představeno oddělení, na němž byla tato diplomová práce zpracovávána. V následujících podkapitolách jsou také představeny vybrané nástroje hodnocení dodavatelů, které budou dále zkoumány a analyzovány.

#### **3.1 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.**

ŠKODA AUTO a.s. (dále ŠA) je českou společností, jež se řadí mezi nejstarší automobilové firmy na světě. Historie společnosti se začala psát roku 1895, kdy se Václav Klement a Václav Laurin rozhodli založit firmu Laurin & Klement na výrobu jízdních kol a motocyklů. Roku 1905 se podnik přeorientoval na výrobu osobních automobilů. Změna názvu firmy proběhla v roce 1925, kdy se Laurin & Klement spojil se strojírenskou firmou Škoda. Roku 1991 byla ŠA koupena koncernem Volkswagen Group (dále VW). Pod koncern VW spadá kromě ŠA dalších 12 značek a společně tak tvoří jeden z největších automobilových koncernů na světě. Pro českou ekonomiku má ŠA klíčový význam, jelikož zajišťuje cca 5% českého HDP a 10% se podílí na exportu České republiky. V roce 2021 zaměstnávala společnost v ČR 35 153 kmenových zaměstnanců, z toho 27 567 v Mladé Boleslavi, 6 736 v Kvasinách a 850 v závodě ve Vrchlabí.

Sídlem společnosti je město Mladá Boleslav, v níž se také nachází hlavní výrobní závod, technický vývoj, nejvyšší vedení i zákaznické centrum spolu s muzeem společnosti. Další dva závody se nacházejí v královehradeckých obcích Kvasiny a Vrchlabí. Několik oddělení, zejména z oblasti administrativy, IT a marketingu, sídlí v Praze. Prostřednictvím partnerství s koncernem VW a lokálními firmami vyrábí ŠA i v Číně, Indii a na Slovensku. Roku 2022 pozastavila ŠA i koncern VW kvůli geopolitické situaci své výrobní aktivity na území Ukrajiny a Ruské federace.

Hlavním předmětem podnikání firmy je výroba, vývoj a prodej automobilů, náhradních dílů, příslušenství a komponentů a také zajišťování servisních služeb. ŠA má jediného akcionáře, jímž je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. Představenstvo společnosti se skládá ze sedmi členů, z nichž každý zastupuje jednu z podnikových oblastí. Vedoucí oblastí je centrální řízení, jež nastavuje

strategii firmy, dalšími jsou výroba a logistika, prodej a marketing, nákup, technický vývoj, finance a IT, a lidé a kultura (dříve řízení lidských zdrojů). Od srpna 2020 byl předsedou představenstva Thomas Schäfer, jehož ve funkci nahradil 1. července 2022 Klaus Zellmer.

ŠA se v této době řídí novou firemní strategií NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, jejímž hlavním cílem je zařadit se do roku 2030 mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě. Tohoto cíle chce dosáhnout posílením produktového portfolia o cenově dostupné vozy a také větším počtem elektrifikovaných modelů. V návaznosti na stanovené cíle chce ŠA posílit roli střední a východní Evropy a transformovat tyto regiony v centrum elektromobility. Strategie také zahrnuje větší počet aktivit na poli ekologie. Tomu má pomoci například zpřísněný nákupový sourcing dodavatelů či hledání nových řešení v oblasti recyklovatelných materiálů a obalů. V neposlední řadě se podnik snaží rozšířit své činnosti v oblasti diverzity firmy, čemuž má dopomoci například i to, že do roku 2030 má každou čtvrtou pozici v managementu firmy zastávat žena.

Produktové portfolio firmy aktuálně čítá 11 základních modelů, které se dále rozšiřují o deriváty a různé speciální verze (Scout, Monte Carlo apod.). Základními modely jsou Fabia, Citigo, Scala, Octavia, Superb, Kamiq, Kodiaq, Enyaq, Kushaq, Rapid a Slavia. Model Rapid byl nabízen pro ruský trh, modely Kushaq a Slavia jsou vyráběny v indických závodech firmy a jsou určeny pouze pro tamní trh.

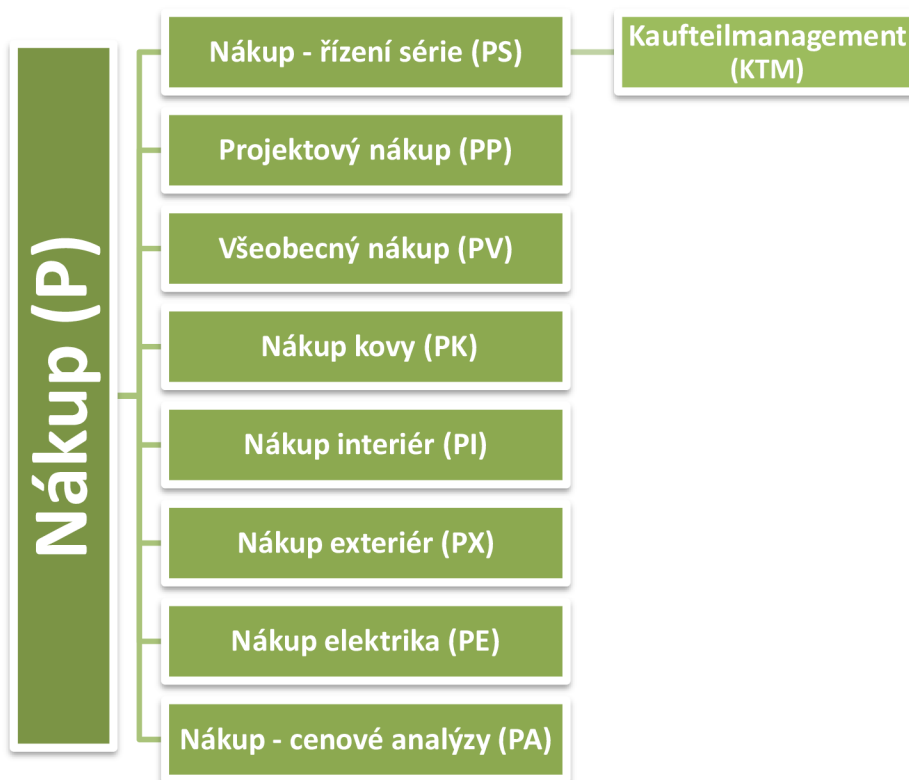
V roce 2021 dodala ŠA po celém světě zákazníkům celkem 878 202 vozů. V porovnání s rokem 2020 se jedná o 12,6 % pokles, jenž byl zapříčiněn především pandemií covid-19 a následným nedostatkem polovodičů. Nejprodávanějším modelem se stala Octavia, které na druhém a třetím místě sekundovaly vozy Kamiq a Karoq. I přes negativní vliv pandemie na dodavatelské řetězce se firmě podařilo udržet pozitivní provozní výsledek hospodaření, který dosáhl hodnoty 26,2 mld. Kč. Rentabilita tržeb oproti předchozímu roku dokonce vzrostla na 6,5%. Investice v roce 2021 činily celkem 15,3 mld. Kč. Většina z nich se týkala investic do nových produktů a s tím souvisejících investic do nových technologií, digitalizace a elektromobility. Další část finančních investičních prostředků proudila i do rozvoje areálů a závodů ŠA. V Mladé Boleslavi se v roce 2021 otevřelo nové Technologické centrum, které bylo jednou z nejvýznamnějších investic v oblasti technického vývoje za několik posledních let. Další významné investice se týkají i rozvoje regionu,

v nichž sídlí výrobní filiálky ŠA. Na tyto aktivity zřídila společnost roku 2018 Nadační fond ŠA, který pomáhá rozvíjet region Mladoboleslavka (ŠKODA AUTO a.s., 2022).

### 3.1.1 Oblast nákupu v podniku ŠA a oddělení Kaufteilmanagementu

Nákup (P) patří ve firmě ŠA mezi sedm hlavních oblastí organizace. Oblast P se stará nejen o zajištění výrobního a režijního materiálu ale i o nákup služeb a investičních celků pro organizaci ŠA. Mezi hlavní činnosti patří například stanovení a optimalizace struktury dodavatelů, podílení se na hodnocení dodavatelů, smluvní zajištění termínů, kapacit a dodávek, optimalizace materiálových nákladů s ohledem na udržitelný rozvoj, podpora při lokalizaci v zahraničních lokalitách společnosti.

Nákup se ve ŠA větví na několik menších podoblastí podle toho, jakou činnost daná oddělení vykonávají. Na obr. 10 je zobrazena organizační struktura oblasti nákupu ve ŠA. Pro potřeby diplomové práce byly názvy jednotlivých oddělení pozměněny.



Obr. 11 Organizační struktura oblastí nákupu ve firmě ŠA

Na obr. 10 je zobrazeno také oddělení managementu dodavatelů a nakupovaných dílů, v koncernu VW známější pod názvem Kaufteilmanagement (dále jen KTM). Toto oddělení bude v této práci detailněji představeno, jelikož na tomto oddělení je tato diplomová práce zpracovávána a některé z analyzovaných nástrojů jsou na tomto oddělení přímo využívány.

KTM v rámci struktury nákupu ve ŠA spadá pod oblast Nákup – řízení série. Toto oddělení se aktivně podílí na řízení náběhu nových projektů, specializuje se na řešení krizových situací u dodavatelů a také slouží jako technická podpora nákupu. Mezi hlavní činnosti KTM patří sledování tzv. PRIO dílů v rámci předsériové fáze projektu. PRIO díly se rozumí díly s:

- dlouhou dobou výroby sériového nářadí (20 a více kalendářních týdnů),
- novou výrobní technologií,
- novými výrobními procesy,
- novým dodavatelem,
- dodavatelem, jenž staví či přestavuje své výrobní místo,
- designově relevantní díly.

Příkladem těchto prioritních dílů, jež je nutné v rámci projektů sledovat, mohou být dveřní výplně, přístrojová deska, sedačky, nárazníky, střední konsoly nebo i různé ocelové výztuhy A/B/C sloupků, příčníky či podélníky. V příloze 4 jsou na příkladu vozu Enyaq zobrazeny některé z těchto prio dílů. Sledováním dílu se rozumí vypracování termínového plánu, na němž se podílí krom oddělení KTM i dodavatel a oblasti vývoje, logistiky, projektového nákupu a kvality. Termínový plán začíná fází nominace a sleduje daný díl až do začátku sériové výroby vozu, tzv. SOP (Start of production). Termínový plán obsahuje všechny důležité milníky projektu a také plány výroby nářadí, forem či výrobních linek. Pracovníci KTM poté jezdí v průběhu předsériové fáze osobně kontrolovat stav výroby nářadí a forem do nástrojárn a k dodavatelům, dohlíží například na proces výroby prvních výpadových kusů, transfery forem, průběh stavby nových výrobních hal, provádějí průběžné kapacitní a jiné technické prověrky u dodavatelů. Výstupy z těchto aktivit jsou zpracovávány formou reportingů pro další odborné útvary a také top management podniku. Další důležitou činností útvaru je řešení různých krizových situací u dodavatelů v rámci

procesu řízení rizik. Může se jednat například o různé neočekávané situace u dodavatelů (požár, povodně, pandemie covid-19 apod.), jež mají za následek neočekávané výpadky výroby a následné hledání nových výrobních kapacit a s tím související transporty náhradí. Cílem této oblasti riskmanagementu je minimalizovat dopady těchto událostí a zajistit dostatečné výrobní kapacity. Od minulého roku je součástí útvaru KTM také část auditorského týmu ŠA, který pod nákup přešel z oblasti kvality. Auditorský tým má v odpovědnosti hodnocení potenciálních dodavatelů před jejich nominací (potenciální analýzy) a procesní a produktové audity.

### **3.2 Proces výběru dodavatelů v podniku ŠA**

Tato kapitola praktické části diplomové práce se zabývá rozбором procesu výběru dodavatelů ve firmě ŠA a následnou analýzou nástrojů, jež se v tomto procesu využívají v oblasti nákupu. Vzhledem k citlivé povaze firemních údajů a procesů, byla některá data a skutečnosti v práci změněny, aby bylo možné práci publikovat a zachovat podniková tajemství.

#### **3.2.1 Proces vývoje produktu**

Není možné začít popisovat poptávkové a výběrové aktivity v dodavatelském řetězci bez toho, aby nebyl představen proces vývoje produktu (Produktenstehungsprozess, dále jako PEP). PEP je elementárním podnikovým procesem, s nímž souvisí velké množství podnikových aktivit a procesů. Tento robustní podnikový proces prostupuje všemi odbornými oblastmi všech značek koncernu VW, tedy i podniku ŠA. PEP je hlavním pilířem každého projektu, jelikož obsahuje jednotlivé projektové milníky, k nimž se vážou pevně dané aktivity, odpovědnosti a podpůrné procesy, jež je nutné pro splnění konkrétního milníku zajistit. PEP tedy zahrnuje veškerou projektovou dokumentaci, životní cyklus produktů a pracovní postupy od nápadu, plánování produktu, vývoje konceptu a testování prototypu, poptávkového řízení na nakupované díly, výběru dodavatele, samotnou výrobu produktu, řízení kvalit a logistiky až po distribuci. V prostředí automobilové výroby trvá výroba nového produktu většinou 48 – 60 měsíců. Na obr. 12 je znázorněno zjednodušené grafické zobrazení procesu vzniku produktu spolu s vybranými milníky projektu. Každou z 6 hlavních fází PEPu na obr. 12 je možné dále rozdělit na menší skupiny procesů, k nimž se vážou další projektové milníky.



Pro vytvoření celkové obrazu o PEPu je také důležité vysvětlit zkratky vybraných dílčích milníků:

- **PM – Produkt Misson** – v této fázi je definována mise produktu, jeho určení a funkce včetně základních principů.
- **FF – Forward Freigabe** – tímto milníkem začíná poptávkový proces, v němž jsou vybíráni dodavatelé pro nové projekty. Detailněji se tomuto procesu věnují pozdější části této kapitoly.
- **BF – Beschaffungs-Freigabe** – splnění tohoto milníku kontroluje oblast vývoje. Jakmile jsou s dodavatelem odsouhlaseny technické náležitosti související s výrobitelností nakupovaného dílu, může od tohoto milníku dodavatel pořizovat nebo vyrábět sériové náradí.
- **SOP – Start of Production** – začátek sériové výroby produktu
- **MF – Market Freigabe** – uvedení produktu na trh



Obr. 12 Proces vzniku produktu (PEP)

### 3.2.2 Nákupní proces v podniku ŠA

V předsériové fázi projektu se rozbíhá také poptávkový a nákupní proces zakončený výběrem dodavatele. Poptávkový proces je velmi důležitou částí PEPu, jelikož v něm dochází k nominaci dodavatelů nových nakupovaných dílů. S každým novým projektem je totiž spojen určitý počet specifických dílů, jež nejsou vyráběny v režii ŠA. Aktivitami spojenými s hledáním vhodných dodavatelů se zabývá ve ŠA nákupní oddělení Forward sourcingu. Podobným procesem je poté i tzv. Global sourcing, jenž je však používán, pokud je potřeba vybrat nového dodavatele pro sériové díly (tj. díly, jež už existují a u nichž došlo z určitých důvodů ke změně dodavatele). Obr. 13 zobrazuje průběh poptávkového procesu, jenž bude níže podrobněji popsán.



**Obr. 13 Fáze nákupního procesu ve společnosti**

Jak je vyobrazeno na obrázku 13, nákupní proces v podniku ŠA začíná vytvořením poptávky. Poptávka obsahuje například technické podklady od oblasti vývoje a logistiky, poptávané předběžné objemy výroby, finanční omezení a další související informace. Poptávka je následně přiřazena nákupčímu forward sourcingu (dále jako FS), který ji zadáním do koncernového systému STAR odešle do koncernových centrál, jež existují po celém světě. Z těchto centrál, které lze nazývat regionálními sourcing středisky, se rozesílají poptávky na potenciální dodavatele. Ti podniku ŠA následně spolu s cenovou nabídkou poskytnou zpětnou vazbu s důvody, proč se o daný projekt chtějí nebo nechtějí ucházet. Jakmile ŠA obdrží nabídky od dodavatelských podniků začínají první jednání s dodavatelem v rámci speciálních grémií, kterých se účastní zainteresované odborné útvary. Na těchto jednáních jsou diskutovány cenové, logistické, kvalitativní a technické aspekty projektu. Nominace dodavatele na daný projekt je podmíněna splněním souboru hodnotících požadavků, jež na ně klade společnost ŠA, potažmo celý koncern VW. Zapojené odborné útvary a jejich používané hodnotící nástroje jsou obsahem následující podkapitoly.

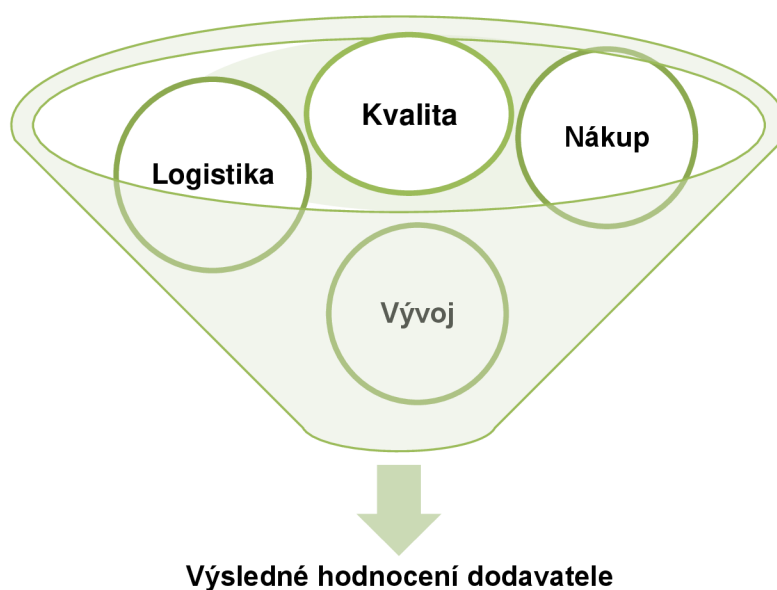
### **3.3 Hodnocení kvality dodavatelů v nákupním procesu**

Celkové hodnocení dodavatele, jež je prezentováno na rozhodovacím grémiu ŠA se skládá z finálního hodnocení, do něhož jsou zapojeny oblasti nákupu, logistiky a vývoje, což je rovněž graficky znázorněno na obr. 14. Každá z těchto stran uděluje dodavateli rating ohledně jeho připravenosti a schopnosti dodávat do podniku ŠA. Celkovém hodnocení je vždy vytvořeno podle nejhoršího dosaženého výsledku a rating je rozdělen do tří stupňů, viz tab. 3. Nejhorší udělené hodnocení by také mělo dodavateli znemožnit získat nominaci na daný projekt do doby, než zjedná nápravu a posune se alespoň do ratingu B.

**Tab. 1** Hodnotící stupně v nákupním procesu

| Rating | Komentář  |
|--------|---|
| A      | dodavatel je způsobilý dodávat do ŠA            |
| B      | dodavatel je podmíněčně způsobilý dodávat do ŠA |
| C      | dodavatel je nezpůsobilý dodávat do ŠA          |

Každá z oblastí znázorněných na obrázku 14, má jeden nebo více nástrojů pomocí nichž hodnotí potenciálního dodavatele. V rámci vývoje se používají tzv. vývojové audity. Podnik se v něm hodnotí na základě minulých zkušeností s danou firmou. V potaz se bere například kvalita komunikace s dodavatelem v předešlých projektech nebo technologická připravenost dodavatele. To například znamená, zda dokáže používat určité zařízení či technologické postupy, které jsou nezbytné k vyrobení daného dílu. Výsledné hodnocení vzešlé z vývojového auditu je taktéž ve formě A, B, C.



**Obr. 14** Oblasti zapojené do hodnocení dodavatelů

Další zapojená strana, oblast logistiky, hodnotí dodavatele pomocí logistického auditu. Podkladovými daty pro finální výsledek jsou opět především minulé zkušenosti. Například to, zda daný podnik plnil své dodávky vůči zákazníkovi včas a v požadovaných objemech.

Novým nástrojem, jenž se začal v koncernu využívat, je i rating za software neboli softwarový audit. Tento typ auditu se nedělá pro všechny dodavatele, jako u výše zmíněných, ale jen u dílů, u nichž závisí jejich správné fungování právě na kvalitě softwaru. Příkladem mohou být ovládací obrazovky na přístrojové desce nebo Kombiinstrument.

Poslední, a nejvíce komplexní hodnocení, připadá na oblast nákupu. Nákup v podniku uděluje kvalitativní rating, jenž hodnotí kvalitativní způsobilost dodavatele, a který vychází ze standardů kvality pro automobilový průmysl zpracovaných odborným uskupením VDA. Výsledná forma hodnocení se skládá ze tří podskupin, jimiž jsou kvalitativní způsobilost, kvalitativní výkon a poté nástroj QTR (Quality Technical Requirements), kterým se vyhodnocuje plausibilita nabídky dodavatele. Tyto prvky hodnocení jsou graficky zobrazeny na obrázku 15.

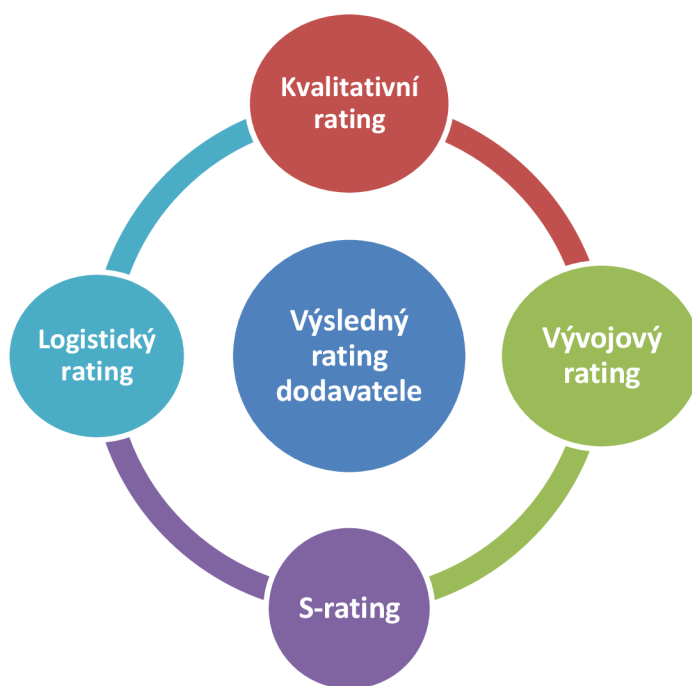


**Obr. 15 Kritéria tvořící kvalitativní rating dodavatele**

Podobně jako u celkového hodnocení dodavatele, i u kvalitativního ratingu udává celkovou známku nejhorší výsledek z tří výše uvedených oblastí. Opět jsou zde přítomny tři stupně hodnocení. U auditů se dosažené procentní body převádějí na A, B, C hodnocení. Co se týká kvalitativního výkonu, tedy prostřední oblasti z obrázku 15, zde existuje program kritických dodavatelů, který spadá pod oblast kvality. Do tohoto programu se mohou dostat firmy, u nichž nastaly například problémy spojené s kvalitou dílu, velkou zmetkovitostí atd. Pokud takové problémy firma nemá, je automaticky ohodnocena známkou „A“ – bez závažných problémů. V případě problému méně závažných či ojedinělých obdrží firma v rámci kvalitativního výkonu rating „B“ a je zařazena do programu kritických dodavatelů, na

který lze nahlížet i jako na zlepšovací program, který by měl firmě pomoci. Jakmile se však u dodavatele vyskytnou problémy opakovaně a jedná se o dlouhodobou neschopnost plnit kvalitativní požadavky zákazníka, je firmě dán rating „C“ a tím pádem podnik nemůže získat nominaci na nové projekty.

Posledním nástrojem, který vstupuje do procesu hodnocení dodavatelů je S-rating neboli Rating udržitelnosti, jehož splnění je nezbytným krokem k tomu, aby se podnik mohl ucházet o zakázku v koncernu VW. Tento nástroj bude spolu s několika dalšími podroben detailnější analýze a bude tedy vysvětlen v následujících kapitolách. Pro lepší přehlednost jsou na obrázku 16 graficky znázorněna veškerá hodnotící kritéria, jež utváří celkový rating dodavatele.



**Obr. 16 Grafický přehled hodnotících nástrojů tvořících celkový rating**

### **3.4 Představení vybraných hodnotících nástrojů**

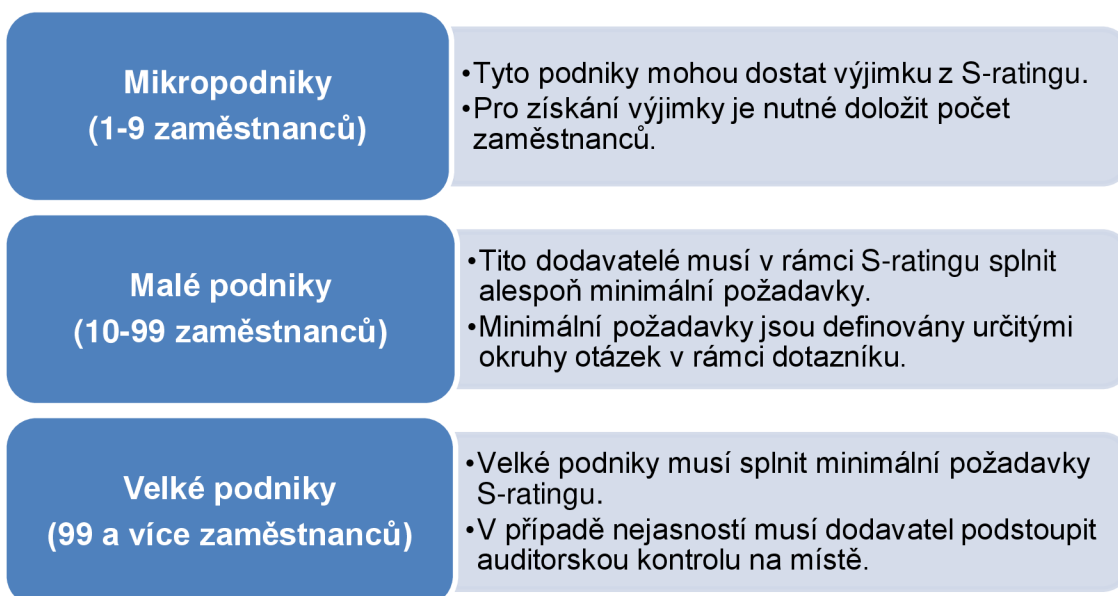
V této podkapitole budou blíže představeny vybrané nástroje používané k hodnocení dodavatelů v procesu jejich výběru. Jedná se o S-Rating, QTR a potenciální analýzu. QTR a potenciální analýza byly vybrány z toho důvodu, že se týkají přímo oddělení KTM, na kterém je tato diplomová práce zpracovávána a autor práce k nim má nejbližší. S-Rating byl vybrán proto, jelikož se jedná v rámci

koncernu VW o poměrně nový hodnotící nástroj, jehož zaměření na environmentální faktory a udržitelnost v SCM začíná být stále sledovanějším hlediskem.

### 3.4.1 S-Rating

Prvním z vybraných nástrojů, které se využívají k hodnocení dodavatelů v procesu výběru a budou v nadcházející kapitole analyzovány, je S-Rating (Sustainability-Rating). Jedná se o poměrně nový nástroj, jenž se rozšířil v koncernu VW v posledních několika letech. V současné době je hodnocení S – Ratingu povinné pro všechny dodavatele s více než 9 zaměstnanci, kteří by chtěli dodávat nebo spolupracovat s koncernem VW. Jedná se zejména o dodavatele nakupovaných dílů, strojů či nástrojů, dodavatelské společnosti z oblasti dopravy, logistiky, chemických látek nebo recyklačních služeb. Koncern VW by měl podle svého etického kodexu spolupracovat pouze s firmami, které splnily alespoň minimální požadavky S-Ratingu. Pomocí ratingu udržitelnosti se zkoumá ověření výkonnosti dodavatele z hlediska udržitelnosti, životního prostředí a také společenské odpovědnosti.

Dodavatelské podniky jsou podle počtu zaměstnanců rozdělené do tří kategorií. Pro každou z kategorií platí trochu jiná hodnotící pravidla. Rozdělení na tři kategorie a odlišné požadavky, jež jsou na podniky kladeny, znázorňuje obrázek 17.



**Obr. 17 Rozdělení kategorií a požadavků na dodavatele v rámci S-ratingu**

Zdroj: Upraveno podle [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) (2020)

Proces hodnocení udržitelnosti začíná tím, že koncern VW zašle potenciálnímu dodavateli žádost o vyplnění online sebehodnotícího dotazníku. Dodavatel se proto musí zaregistrovat na specializovanou webovou platformu, v jejímž rozhraní vyplní soubory otázek týkajících se jednotlivých zájmových oblastí. Po vyplnění nastává validační fáze, která trvá 5 dní. Po ukončení validace je v případě nejasností či chybějících dokumentů vyzván dodavatel k jejich doplnění. Pokud jsou všechny přiložené dokumenty úspěšně přijaty, dostává podnik zpětnou vazbu a doporučení. Po této fázi obdrží dodavatel konečné vyhodnocení S-Ratingu. Dodavatelský podnik může pracovat na zlepšování výsledků dotazníku ve všech výše zmíněných fázích, kromě fáze validace. Pro pozitivní výsledek S-Ratingu musí být u malých podniků splněny alespoň minimální požadavky. U velkých podniků musí být splněny minimální požadavky a konečný výsledek z S-Ratingu musí být minimálně 80 %. Rating udržitelnosti je validní maximálně po dobu 6 let. Příklady otázek, na které musí potenciální dodavatel v S-ratingu odpovědět, jsou uvedené v příloze 5. Otázky jsou členěné do následujících okruhů:

- obecné informace ohledně CSR reportu, etického kodexu atd.,
- pracovní podmínky a lidská práva,
- zdraví a bezpečnost,
- obchodní etika,
- životní prostředí,
- management dodavatelů,
- odpovědné získávání výrobních surovin.

Pokud výsledek vzešlý ze samohodnotícího dotazníku indikuje potenciální vyšší riziko, že dodavatel nemusí plnit požadavky S-Ratingu, provede se ve výrobním místě dodavatele kontrolní audit. Cílem kontroly na místě je posouzení výkonnosti výrobního místa z hlediska jeho udržitelnosti a také poskytnutí podpory pro další rozvojové aktivity v oblasti CSR (Corporate Social Responsibility) a udržitelnosti. Kontrolní činnosti provádí vybrané auditorské společnosti. Auditovaný dodavatel je po skončení auditu seznámen s jeho výsledky a pokud je to nutné, je vypracován plán nápravných opatření. V rámci kontroly na místě se prověřuje například



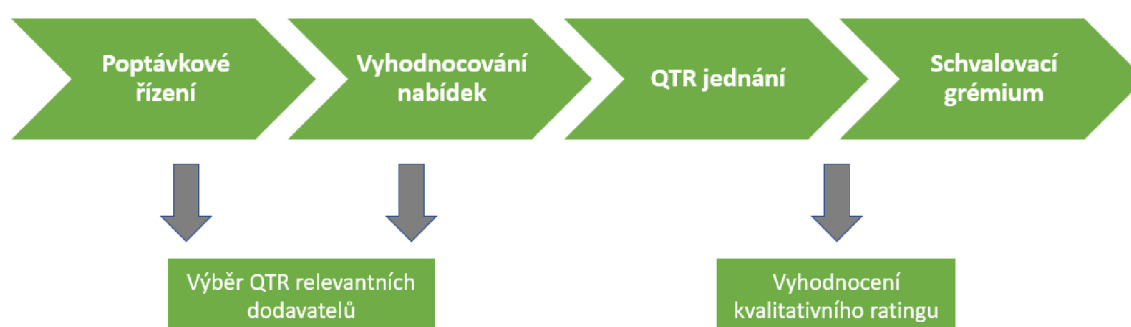
přítomnost dětské práce, práva zaměstnanců, pracovní doba a přesčasy, požární bezpečnost a nouzová evakuace, BOZP nebo nakládání s nebezpečnými materiály.

### 3.4.2 Quality Technical Requirements (QTR)

QTR je zkratka pro Quality Technical Requirements (technické požadavky na kvalitu). Jedná se o jeden z nástrojů používaných v procesu výběru dodavatelů a jedná se o jedno ze tří kritérií tvořících kvalitativní rating dodavatele. Tento nástroj je využíván v koncernu VW a jeho cílem by mělo být zlepšení výběru dodavatelů tak, aby byli schopni zajistit kvalitativní a kvantitativní požadavky na výrobek v průběhu celého životního cyklu. Tím by měla být zároveň zjištěna skutečnost, zda nabídka splňuje všechny požadavky stanovené koncernem VW. Jinými slovy by QTR mělo pomoci vyhodnotit, zda je nabídka potenciálního dodavatele plausibilní.

V rámci podniku ŠA zajišťuje QTR oddělení kaufteilmangementu, neboť se QTR často využívá pro tzv. prioritní díly, které tento útvar v rámci projektů sleduje. Příklady dílů, pro které je možné použít QTR jsou v příloze 4. Dále jsou díly k hodnocení QTR vybírány na základě minulých zkušeností, je-li při jejich výrobě použita nová technologie nebo nové technické řešení, například změna materiálu. Další hledisko, zda QTR provést, je rating samotného dodavatele. Pokud má dodavatel staré či horší hodnocení, je možné, že po něm bude QTR také vyžadováno.

Proces hodnocení pomocí QTR nastává již na začátku poptávkového řízení s dodavateli. Při aplikaci QTR v nákupním procesu je nutná spolupráce mezi několika podnikovými oblastmi. Jmenovitě mezi nákupem, kvalitou, vývojem a logistikou. Pro lepší představu je celý průběh hodnocení QTR graficky znázorněn na obr. 18



**Obr. 18 Průběh hodnocení QTR**



V průběhu fází poptávkového řízení a vyhodnocování nabídek je určen rozsah QTR relevantních dílů a dodavatelů. Hlavním iniciátorem je útvar KTM, který zajišťuje i naplánování schůzek s dodavatelem a dalšími odbornými útvary. Poté již přichází samotný proces hodnocení. Podstata QTR je založena na dotazníkovém šetření, v němž musí dodavatel zodpovědět a podložit důkazy 20 otázek. Ty se týkají například řízení dodavatelského řetězce u dodavatele, projektového managementu či výrobního procesu na produkčním místě. Proces vyplňování dotazníku je podmíněn určitou časovou lhůtou a neodevzdání dotazníku v požadovaném termínu má za následek eskalaci, na jejímž konci může být i vyloučení z poptávkového procesu. Otázky z dotazníku jsou vyhodnocovány na společných jednáních mezi firmou ŠA a potenciálním dodavatelem. Pokud jsou podklady neúplné či chybné, jsou navráceny dodavateli ke korekci. Tato QTR jednání se mohou konat u zákazníka, dodavatelského podniku nebo i on-line. Poslední způsob konání schůzky se rozšířil zejména v období pandemie covid-19.

Na základě vyplněných dokumentů a proběhnuvších jednání je vytvořen konečný protokol z hodnocení QTR, k němuž mají přístup všechny odborné útvary zapojené do procesu hodnocení dodavatele. Konečný výsledek je znázorněn tzv. Ampellogikou, tedy semaforovým hodnocením. Zelená barva značí způsobilost dodavatele, žlutá způsobilost s výhradami a červená znamená nesplnění požadavků hodnotícího nástroje QTR. V případě červeného výsledku má dodavatel 7 dní na to, aby vyjasnil sporné body vzešlé z dotazníku. Pokud dodavatel nezjedná nápravu a neobdrží ani po této poslední šanci zlepšený rating, je klasifikován jako nezpůsobilý a nemůže být vybrán jako finální dodavatel na poptávaný projekt.

### **3.4.3 Potenciální analýza**

Nezanedbatelnou součástí hodnocení kvalitativní způsobilosti dodavatele jsou audity, mezi něž se řadí i potenciální analýza (POT). Jak potenciální analýzy, tak procesní audity či samoaudity vycházejí ze standardů kvality podle VDA. Samotná potenciální analýza je definována dle VDA 6.3 a je důležitým hodnocením podmiňujícím možné přidělení zakázky. Jejím cílem je zjištění, zda má dodavatelský podnik potenciál plnit požadavky zákazníka na poptávané produkty a odpovídající procesy. V rámci tohoto typu auditu se hodnotí noví, neznámí dodavatelé, kteří se ucházejí o zakázku nebo již stávající dodavatelé do koncernu, kteří však mají nové výrobní místo nebo začali ve výrobním procesu používat nové

výrobní technologie. Z výše zmíněného vyplývá, že je tento nástroj používán na počátku nákupního procesu, v němž je vybírán nový dodavatel. Existují však i specifické případy, mezi které se řadí například změna stávajícího dodavatele na projektu nebo při přemístění výroby na nové výrobní místo u stávajícího dodavatele. V těchto situacích je nutné u nového dodavatele, respektive v novém výrobním místě provést potenciální analýzu. Její průběh je pevně daný a je znázorněn na obr. 19.






**Obr. 19 Průběh potenciální analýzy**

Zdroj: Upraveno dle VDA 6.3 (2017)

V první fázi dle obr. 19 je nutné vyjasnit, zda se POT bude zabývat neznámým dodavatelem, výrobním místem nebo technologií. Následně si auditor nebo auditorský tým vyžádá od dodavatele jím vyplněný dotazník s doplňujícími informacemi a případně také, v této práci již zmíněné, QTR, pokud je v danou chvíli již k dispozici. Ve třetí fázi si auditor sestaví seznam otázek vycházející z katalogu požadavků P2-P7 podle VDA 6.3 a z jeho vlastních zkušeností. V koncernu VW je však seznam otázek pevně daný. Následně je možné sestavit tým expertů z oblastí vývoje, kvality, nákupu či logistiky. V další kroku je navštíveno výrobní místo a za účasti dodavatele jsou zodpovězeny otázky z připraveného katalogu. Auditor poté sestaví zprávu z POT s prezentací výsledků. V předposlední fázi je vystavena prognóza, doporučení ke zlepšení nebo veto dodavatele. Poslední částí je udělení ratingu, v němž se výsledek prezentuje pomocí semaforové systematiky.

Finální hodnocení je dáno splněním požadavků u jednotlivých otázek. Výhodou je, že příručka VDA 6.3. obsahuje manuál doporučených požadavků, co by měl dodavatel ke každé otázce doložit. V POT je možné vynechat pouze 3 otázky, přičemž jejich nezodpovězení musí být zdůvodněno. Toto pravidlo ovšem neplatí pro koncern VW. Oblasti a příklady otázek jsou k dispozici v příloze 6. Každá otázka se také hodnotí pomocí semaforové systematiky. Výsledné hodnocení je uděleno podle počtu barev dosažených v POT, což je zobrazeno na obr 20.

| Celkový výsledek   |   | Hodnocení podle Fragenkatalogu |                 |
|--------------------|---|--------------------------------|-----------------|
|                    |   | žlutá                          | červená         |
| Dodavatel blokován |  | více než 14                    | jedna nebo více |
| Dodavatel v řízení |  | max. 14                        | žádná           |
| Dodavatel uvolněn  |  | max. 7                         | žádná           |

**Obr. 20** Určení výsledku potenciální analýzy pomocí semaforové systematiky

Zdro: Upraveno dle VDA 6.3. (2017)

V případě, že potenciální dodavatel obdrží zelené hodnocení, je podle POT schopen zrealizovat požadavky zákazníka v poptávaných objemech a může být připuštěn k dalším kolům výběrového řízení. Žlutý rating znamená, že je potenciální dodavatel pouze podmíněně způsobilý plnit požadavky zákazníka a lze předpokládat, že takový podnik bude muset zákazník podpořit nebo mu zadat pouze omezený rozsah poptávky. Je ovšem taktéž připuštěn do dalších fází výběrových řízení. Červená barva znamená, že dodavatel není schopen plnit požadavky zákazníka a takto hodnocenému dodavateli není možné zadat zakázku.

## 4 Analýza používaných nástrojů

Tato praktická část diplomové práce se zabývá analýzou představených nástrojů používaných k hodnocení dodavatelů. Na základě rešerše dokumentů týkajících se této problematiky se dospělo k několika závěrům, jimž předcházela důkladný rozbor vybraných nástrojů, který je podložen empirickým výzkumem s využitím SWOT analýzy, dotazníkovým šetřením, rozhovory s odborníky na danou problematiku a pozorováním.

### 4.1 Analýza S-Ratingu

Analýza nástroje S-Ratingu byla provedena za pomoci SWOT analýzy, jež byla zpracována za účasti kolegů z oddělení KTM, kteří se pod autorovým vedením podíleli na brainstormingu, z něhož vzešlo přiřazení vah ve SWOT analýze a také výsledná hodnocení. Autor práce díky zapojení kolegů taktéž mohl z různých pohledů lépe zvážit jednotlivé identifikované hrozby, slabiny ale i přednosti a příležitosti. Dosažené výsledky ze SWOT analýzy, především co se týče slabých stránek, budou dále využity k definování nápravných opatření.

V prvním kvadrantu matice SWOT analýzy byly identifikovány silné stránky S-Ratingu. Jednou z největších předností S-Ratingu je, že se de facto jedná o jediný existující nástroj, jímž se hodnotí dodavatele z hlediska environmentálních a etických faktorů. Tento samotný fakt je velký krok kupředu, co se týká sledování ekologických aktivit v SCM. Dalším pozitivním faktorem je praktické využití a plná integrace do PEPu, respektive do jedné z jeho částí, kterou je nákupní proces. Pozitivním prvkem je také široké rozpětí sledovaných oblastí v rámci sebehodnotícího dotazníku a dokumentovatelnost celého procesu, což je ovšem v této době již skoro samozřejmostí u většiny hodnotících nástrojů v automobilovém prostředí. Pozitivní skutečností je také univerzální aplikovatelnost nástroje na velkou skupinu dodavatelů.

Zásadní slabinou je dle autora to, že aktuálně je S-Rating spíše byrokratickým než opravdovým nástrojem, jenž by hodnotil opravdový ekologický dopad dodavatele. Problém je v tom, že sice S-Rating sleduje velké množství témat, ale v žádném se daná problematika nezkoumá do hlubších detailů a samotné environmentální otázky jsou odsunuty do pozadí na úkor etického kodexu, bezpečnosti zaměstnanců, lidských práv a obchodní etiky. Ze sedmi okruhů otázek se

opravdovými ekologickými faktory věnují pouze okruhy životního prostředí, odpovědné získávání surovin a částečně management dodavatelů. Zbylé oblasti jsou zaměřené na obecné CSR aktivity a již zmíněné etické kodexy a bezpečnost. Za další nedostatek lze považovat, že otázky podmiňující udělení S-Ratingu, jsou dodavatelům známy dopředu. Slabou stránkou je také to, že auditoři v interních systémech nevidí, zda dodavatel, k němuž pojedou na potenciální analýzu či jinou auditorskou aktivitu, má platný S-Rating. Jako poslední nevýhodu autor zmiňuje samotnou formu provádění nástroje, kterou je sebehodnocení a jehož slabinou je vztah založený z velké části pouze na důvěře na ose zákazník-dodavatel.

Potenciálem do budoucna je možnost rozvíjet dodavatele, kteří si díky S-Ratingu mohou vytvořit soubor etických kodexů a vylepšit své CSR aktivity. Podnik ŠA může také s pomocí S-Ratingu sledovat nové trendy v environmentálních oblastech, jelikož dodavatelé mohou přijít s novými, inovativními řešeními. Dalším možným využitím je sběr dat užitečných pro tvorbu benchmarků mezi dodavateli, což může dále zkvalitnit proces výběru.

Posledním kvadrantem ve SWOT analýze je seznam případných hrozeb. Nezanedbatelným rizikem je rozhodně zkresení či přímo zfalšování sebehodnotícího dotazníku. Tato hrozba je dána omezenou mírou kontroly ze strany koncernu VW. Návštěva u dodavatele se koná především v případech, kdy se dodavatel sám špatně ohodnotí. Dalším rizikem je zaměření dodavatele pouze na minimální požadavky a s tím spojená možnost, že se dodavatel nebude adekvátně věnovat ostatním okruhům otázek. Poslední potenciální slabou stránkou je přeměna tohoto nového nástroje na pouhý byrokratický přívěšek, který přinese dodavatelům pouze další papírování v průběhu poptávkového řízení.

Jelikož chtěl autor kvantifikovat zjištění plynoucí ze SWOT analýzy, byly výše uvedeným skutečností přiděleny váhy jako vyjádření důležitosti jednotlivých položek v daném kvadrantu. Váhy byly přiřazeny bodovací metodou podle vzorce (1).

$$v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i \quad (1)$$

Každému z faktorů ze SWOT analýzy byla přidělena bodová hodnota  $b_i$  z intervalu  $b_i \in \langle 1,10 \rangle$ . Čím důležitější se daný faktor autorovi jevil, tím vyšší bodovou hodnotou byl ohodnocen. Váha příslušného faktoru je poté označena jako  $v_i$ . Váhy jsou rozděleny na stupnici od 0,1 (nejnižší důležitost) do 1 (nejvyšší důležitost), přičemž součet vah musí být pro daný kvadrant vždy roven hodnotě 1. Tímto způsobem byly určeny váhy pro všechny kvadranty ve SWOT analýze, jejíž grafické zobrazení je spolu s vypočítanými vahami uvedeno v příloze 7.

Položkám bylo také přiřazeno hodnocení. Ohodnocení každého bodu ve SWOT analýze určuje spokojenost s danou položkou. Tato stupnice je u silných stránek a příležitostí kladná a nabývá hodnot od 1 (nejnižší spokojenost) do 5 (nejvyšší spokojenost). Stejné hodnocení je zvoleno i pro slabé stránky s tím rozdílem, že stupnice je v záporných hodnotách. Finální koeficient je určen součinem váhy a hodnocení. Za významnou hranici celkového koeficientu úspěšnosti byla zvolena hodnota 0. Toto hodnocení je stejně jako u vah zobrazeno v příloze 7.

Matice SWOT analýzy reflektující současný stav S-Ratingu je zobrazena v příloze 7. Celkový koeficient o hodnotě -1 byl vypočítán jako rozdíl součtu koeficientů pro silné stránky a příležitosti a součtu slabých stránek a hrozeb. Jelikož je konečný koeficient záporný, převažují u S – Ratingu v této podobě negativa nad pozitivy a bylo by vhodné tento nástroj upravit vhodným souborem opatření.

## **4.2 Analýza QTR (Quality Technical Requirements)**

QTR je spolu s potenciální analýzou a procesním auditem dalším nástrojem, který je používán přímo na oddělení KTM. Pro potřeby analýzy tohoto nástroje byl autorem zpracován dotazník, jenž pokryl celé oddělení KTM, které tvoří 20 specialistů. Z těchto 20 respondentů mělo 12 přímé zkušenosti s nástrojem QTR v tom smyslu, že ho v praxi aplikovaly na vybrané dodavatele. Dotazníkové šetření obsahovalo otevřené otázky a otázky, v nichž respondent hodnotil dané aspekty nástroje na hodnotící škále. Dotazníkové šetření je spolu s výslednými grafy v příloze 9.

Z výsledků dotazníku vzešlo několik překvapivých výsledků. V první řadě bylo zjištěno, že nástroj QTR není pro pracovníky na oddělení KTM do značné míry přínosný a s jeho pomocí se nedaří ověřit technickou způsobilost dodavatele, což by mělo být jeho hlavní využití. Tento fakt tkví především ve skutečnosti, že QTR

hodnocení probíhala online formou a nebylo možné ověření na místě. Podstatou QTR je dotazník pro dodavatele spolu s příloženými podklady v podobě prezentací, z nichž je ovšem velmi těžké ověřit reálnou technickou způsobilost dodavatele pro daný projekt. Využitelnost komplikuje také fakt, že některé otázky jsou příliš obecné nebo jsou podobné tomu, co již bylo předmětem zkoumání v rámci potenciální analýzy nebo technických jednání. Další slabou stránkou, která vyplynula z dotazníkového šetření, je mezioblastní spolupráce. Do QTR hodnocení by se měla zapojit i oddělení z oblastí vývoje, kvality a logistiky, ovšem v této době neexistují oficiální kontaktní osoby, které by měly být za QTR v těchto oblastech zodpovědné. Důsledkem je, že kvalita spolupráce je poměrně kolísavá. Pokud pracovník nemá již vytvořenou síť vlastních kontaktů, probíhá mezioblastní spolupráce velmi obtížně. Z rozhovorů se specialisty také vyplynulo, že v této době chybí jasné nastavení komunikačních kanálů pro tento nástroj ve smyslu určení platformy (Outlook či MS Teams), přes kterou bude komunikace mezi oblastmi primárně probíhat. Z rozhovorů a dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že pro některé pracovníky bylo demotivující, že se při výběru dodavatele ke konečným výsledkům QTR hodnocení nedostatečně přihlíželo na úkor jiných výběrových kritérií. Na druhé straně lze pozitivně hodnotit, že díky QTR se mohou pracovníci KTM seznámit s pro ně novým dodavatelem a poznat kontaktní osoby.

Z výsledků dotazníkového šetření se dále podařilo zjistit, že na oddělení KTM bylo do této chvíle provedeno 26 QTR hodnocení. Samotné hodnocení QTR trvá pracovníkovi průměrně 6 hodin jeho pracovního času. Do tohoto času byla započítána jednání s dodavatelem, čas strávený procházením a vyhodnocováním prezentací a také nutné administrativní úkony. Naopak se abstrahovaly prodlevy způsobené čekáním na odezvu od dodavatele nebo vnitropodnikových útvarů, z důvodu relativity čekacích prodlev a na tom závislé zkreslení v podobě prodloužení časových dat.

### **4.3 Analýza auditových aktivit**

Potenciální analýzu lze považovat za velmi komplexní nástroj, jehož metodiky a procesy jsou ve svazku VDA 6.3 Audit procesu velmi podrobně sepsány. Zároveň je přínos tohoto nástroje dokázán i dlouholetým praktickým využitím v automobilovém odvětví. Z tohoto důvodu je v rámci této diplomové práce věnována pozornost spíše externím vlivům, které mají vliv na kvalitu potenciální

analýzy než na vylepšení jejich vnitřních metodik. Za externí vliv lze považovat například faktory působící na oddělení, které potenciální analýzu provádí. Jedná se například o počet auditorů a jejich pracovních zkušeností nebo o počet paralelně běžících aktivit na daném oddělení, k čemuž je vázáno časové hledisko, které představuje údaj o tom, kolik času mají auditori na přípravu týkající se jejich pracovních aktivit. Analýza na oddělení KTM byla provedena s cílem identifikovat tyto vnější vlivy, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat nejen potenciální analýzu, ale i ostatní prováděné činnosti a procesy na oddělení KTM.

Prvním hlediskem, které bylo při zpracovávání analýzy auditorských činností na oddělení zkoumáno, je porovnání toho, kolik dodavatelů má auditorský tým na starosti. Z toho bylo vypočítáno, kolik dodavatelů připadá na jednoho auditora. Tato zjištění byla následně porovnána i v rámci některých značek koncernu VW. Vzhledem k citlivé povaze dat, byla čísla upravena a jednotlivé koncernové podniky nejsou jmenovány. Porovnání je zobrazeno v tabulce 2.

**Tab. 2 Porovnání počtu auditorů a sledovaných dodavatelů**

| <b>Podnik</b>    | <b>Počet auditorů</b> | <b>Počet dodavatelů v regionu</b> | <b>Počet dodavatelů/auditor<br/>Ø</b> |
|------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Podnik A</b>  | 15                    | 1886                              | 126                                   |
| <b>Podnik B</b>  | 8                     | 689                               | 86                                    |
| <b>Podnik C</b>  | 5                     | 427                               | 85                                    |
| <b>Podnik D</b>  | 7                     | 125                               | 18                                    |
| <b>Škoda KTM</b> | 5                     | 852                               | 170                                   |

Z tabulky 2 je vidět nepoměr mezi velikostí auditorského týmu ŠA a počtem dodavatelů, které má tento auditorský tým na starost. Oproti druhému v pořadí je rozdíl takřka dalších padesáti dodavatelů, kteří připadají na jednoho auditora.

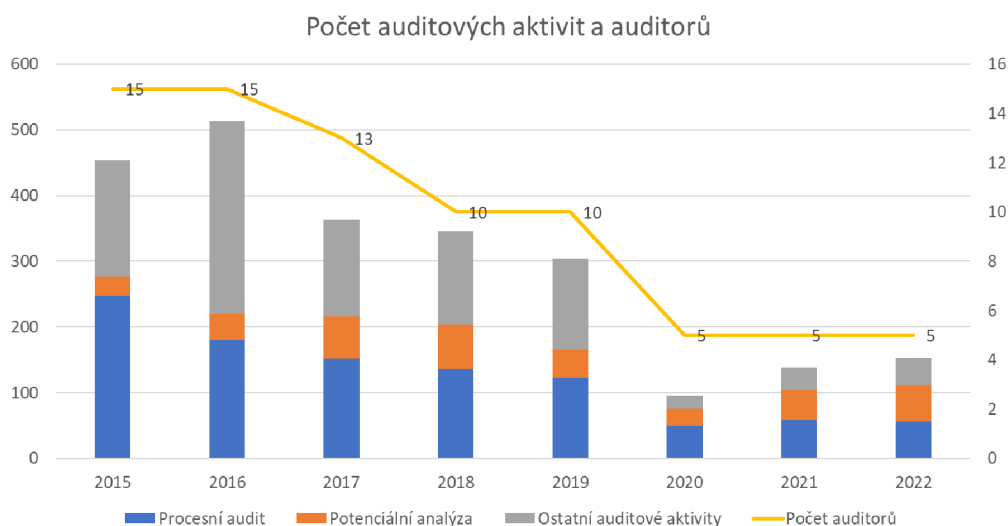
Dalším ukazatelem, který byl v rámci této diplomové práce zpracován, je počet dodavatelů v zodpovědnosti auditorského týmu ŠA. Tento ukazatel znázorňuje obrázek 21, z něhož je patrný rostoucí trend počtu dodavatelů.





**Obr. 21 Počet dodavatelů v zodpovědnosti auditorského týmu ŠA v letech**

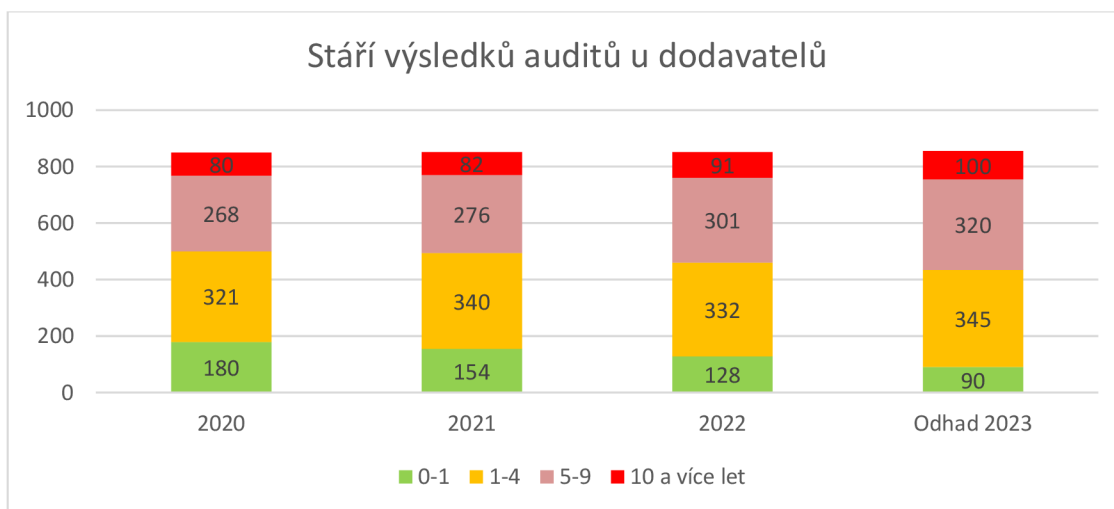
Na data uvedená v předchozím odstavci navazuje obrázek 22, na kterém je ukázáno, že od roku 2020 rapidně poklesl počet vykonaných auditorských aktivit. Na tento pokles působily především dva významné faktory. Prvním z nich je přesun části auditorského týmu do oblasti nákupu, který je v této době zodpovědný nejvíce za potenciální analýzu a procesní audit. Druhým faktorem byla pandemie covidu-19, která negativně ovlivnila možnosti výjezdů k dodavatelům.



**Obr. 22 Počet vykonaných auditorských aktivit v závislosti na počtu auditorů v letech 2015 až 2022**

S vysokým počtem dodavatelů v regionu a nízkým počtem členů v auditorském týmu souvisí ještě jedno riziko, které není na první pohled viditelné. Tím je postupné zastarávání výsledků z auditů a nutnost znovuoobnovení či prověření ratingu

dodavatele. Pokud má dodavatel v systému auditový výsledek starší například více než pět let, nemusí tento rating reflektovat současný stav a náhled na takového dodavatele v nákupním procesu může být podle autora zkreslený.



**Obr. 23 Stárnutí auditových výsledků v čase**

Na obrázku 23 je znázorněný trend postupného zastarávání auditových výsledků. Nejvíce problematická je neustále se zvyšující skupina dodavatelů, jež mají auditový výsledek starší pěti let. Nutno podotknout, že k této situaci přispěla i pandemie covid-19, kdy došlo v letech 2020 a 2021 ke snížení auditorských aktivit a zároveň bylo obtížné navštívit dodavatele fyzicky a zkontrolovat je na místě. Kvůli této situaci se může stát, že s nárůstem starých auditových ratingů do neúnosné míry, bude nutné provést mnohem více auditových aktivit za rok než doposud. To by ovšem za současného počtu auditorů nebylo možné provést. Zajímavým zjištěním je to, že v metodikách VDA nejsou v této době definovány lhůty platnosti auditu, což autor práce považuje za velmi zásadní nedostatek. V současné době se však připravuje koncernový návrh, jenž by stanovil doby platnosti auditových výsledků.

## 5 Navržení opatření a ověření jejich účinnosti

Poslední kapitola praktické části je zaměřena na představení navržených opatření pro všechny analyzované nástroje a na problematiku ověření účinnosti těchto opatření v případě jejich implementace. Podkapitoly jsou členěny podle typu analyzovaného nástroje. Opatření pro S-Rating vycházejí z rešerše dostupných materiálů týkajících se tohoto hodnotícího nástroje a ze zpracované SWOT analýzy a z ní vzešlých závěrů. Opatření pro nástroj QTR byla sestavena na základě pozorování interních postupů, dotazníkového šetření a rozhovorů s pracovníky, jež mají s tímto nástrojem vlastní zkušenost. Co se týče potenciální analýzy a auditových aktivit obecně, vycházel autor z interpretace dat znázorněných ve vytvořených grafech a diskusí s auditory na oddělení KTM.

### 5.1 Návrhy opatření pro S-Rating

Návrhy cílí především na minimalizaci slabých stránek a hrozeb. Zásadní proměna, jež by měla dle autora nastat, je přiblížit S-Rating více k praktickému než k byrokratickému využití. Neméně důležité je zaměření S-Ratingu na environmentální faktory do většího detailu.

První návrh na zlepšení se týká zkoumaných okruhů, u kterých je dle autora potřeba klást větší důraz na ekologické faktory než na ochranu zaměstnanců, CSR a etické kodexy. Toho by se dalo docílit zvýšením počtu otázek v okruhu životního prostředí či přidáním dalšího okruhu, jenž by se zaměřoval například na green logistiku u hodnoceného dodavatele nebo na využití obnovitelných zdrojů s tím, že by musel dodavatel přímo dokládat o kolik je jím využívané řešení šetrnější. Dále by se v rámci S-Ratingu měla sledovat i skutečná uhlíková stopa dodavatele, respektive jakou uhlíkovou stopu vyprodukuje při výrobě daného dílu. V tomto procesu by měl být samozřejmě zahrnut i jeho dodavatelský řetězec, aby bylo možné znázornit například ekologickou zátěž způsobenou přesunou komponent potřebných pro výrobu. Autor totiž shledává velkým negativem decentralizaci výroby na různé kontinenty, což v některých případech navyšuje právě již zmíněnou uhlíkovou stopu. V neposlední řadě by se měly otázky více zaměřit i na zavádění ekologických inovací, v podobě podání zprávy o stavu dekarbonizace výrobního procesu daného dodavatele.

Zásadní slabinou je dle názoru autora samotná forma hodnocení, kterou představuje samohodnotící dotazník, jenž do značné míry omezuje kontrolní element. Jelikož komunikace S-Ratingu probíhá především online formou a auditových kontrol je minimum, nemůže si koncern VW ověřit, zda jsou dodavatelem uvedená data pravdivá. Řešením by mohly být častější kontroly dodavatelů na místě, kde by s nimi byl dotazník vyplněn a daný auditor by si mohl informace prakticky ověřit. K tomuto opatření se váže jeho napojení na potenciální analýzu. Pokud auditor jede k novému, neznámému dodavateli, který ještě nepodstoupil S-Rating, na potenciální analýzu, mohl by do ní zakomponovat alespoň minimální požadavky na S-Rating. Toto opatření ovšem komplikuje fakt, že aktuálně auditoři ŠA nevidí, zda daný dodavatel, k němuž jedou na POT, již prošel S-Ratingem nebo ne. Tento fakt ústí v další návrh ke zlepšení, jímž je propojení koncernových databází, aby byli auditoři schopni vidět i tuto skutečnost. Posledním návrhem je zamezit dodavatelům předběžný přístup k minimálním požadavkům podmiňující splnění S-Ratingu. Tento fakt může negativně ovlivnit motivaci dodavatele, protože není nucen zaměřit se na všechny sledované oblasti stejně důkladně.

## **5.2 Ověření účinnosti pro S-Rating**

Účinnost pro nástroj S-Rating byla ověřena vypracováním další SWOT analýzy, která reflektuje zapojení navržených opatření. SWOT analýza byla opět vytvořena s přispěním kolegů z oddělení KTM. Jednotlivé kvadranty nové analýzy jsou zobrazeny v příloze 8. Následně byly obě SWOT analýzy porovnány z hlediska nejen finálních koeficientů, ale i z hlediska koeficientů dosažených v jednotlivých kvadrantech. Toto porovnání potvrdilo pozitivní dopad navržených opatření, jelikož finální koeficient u druhé SWOT analýzy má hodnotu 1,26 oproti původní -1.

Zlepšení lze přičítat částečné eliminaci některých hrozeb a slabých stránek. Pozitivně by se projevilo, pokud by S-Rating začal do hlubšího detailu zkoumat environmentální stránku dodavatelského řetězce, což bylo přidáno jako další silná stránka vylepšeného nástroje. Do kvadrantu příležitostí bylo přidána možnost sledování uhlíkové stopy, což by dle autora reflektovalo současné trendy nejen v průmyslovém světě.

Co se týká kvadrantu slabých stránek, některé z nich by bylo možné díky navrženým opatřením eliminovat zvýšením důrazu na fyzické kontroly u dodavatelů, přidáním důležitosti ekologickým oblastem či zatajením minimálních požadavků. Díky těmto návrhům byly odstraněny i hrozby v podobě zkreslení sebehodnotícího dotazníku.

Nicméně s navrženými opatřeními souvisí i nové slabé stránky a hrozby. Navržená opatření by mohla mít negativní vliv na časovou a finanční náročnost tohoto hodnotícího nástroje. Byla by jím například nutnost proškolení současné auditory a pracovníky zapojené do S-Ratingu na změněný nástroj. Také by se musely nastavit nové požadavky týkající se například již zmíněného sledování uhlíkové stopy v dodavatelském řetězci, což by mohlo mít za následek další zvýšení byrokratické náročnosti nástroje.

### **5.3 Návrhy opatření pro Quality Technical Requirements**

Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření a rozhovorů s pracovníky na oddělení KTM byl navržen soubor opatření pro nástroj QTR.

Nedostatečné ověření dodavatele by bylo možné napravit tím, aby se v rámci stávajícího nastavení QTR hodnocení začaly organizovat návštěvy dodavatele přímo na místě, a to nejlépe v týmu, jehož členy by kromě pracovníka KTM byli i zástupci z vývoje, kvality a logistiky. Na místě by s dodavatelem byl vyplněn dotazník a ověřeny požadované náležitosti. Na to se váže návrh, týkající se určení kontaktní osoby (či osob), která by byla za hodnocení QTR zodpovědná. Pracovník nákupu by se na ně mohl v případě nejasností v této problematice obrátit. Dále by měla proběhnout diskuse nad obsahem dotazníku, na jejímž základu by měla být provedena revize otázek, aby je mohli specialisté z KTM připomínkovat a rozvést do hlubšího detailu, jenž by napomohl ke skutečnému zajištění technické způsobilosti. S tím souvisí i doplnění otázek, jež by byly specifické pouze pro právě zkoumaný díl. V neposlední řadě autor navrhuje využívání platformy MS Teams jakožto hlavního komunikačního útvaru mezi jednotlivými odděleními v podniku ŠA. Toto opatření by mohlo vést nejen k redukci komunikačního šumu, ale i k celkovému urychlení komunikace, protože v této době jsou rozpracované materiály a prezentace posílány pouze e-mailem.

Opatření navržená výše jsou relevantní pro situaci, pokud by měl být nástroj QTR v podniku ŠA zachován. Autor však také přichází s radikálním návrhem, jenž by

přicházel v úvahu v případě, že by postup vykonávání QTR zůstal nezměněn a probíhal by stejně jako doposud. Tím by bylo úplné zrušení nástroje QTR a jeho vypuštění z procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Hlavní argumenty pro tento radikální krok jsou zjištění z dotazníkového šetření, v němž se ukázalo, že pro zainteresované pracovníky nebylo použití nástroje QTR přínosné a nedaří se jim pomocí něj ověřit technickou přijatelnost dodavatele pro nominaci na daný projekt, což měl být jeho hlavní přínos.

#### **5.4 Ověření účinnosti pro Quality Technical Requirements**

V prvním případě bude ověřována účinnost pro první soubor opatření z předchozí podkapitoly přicházející v úvahu, pokud by i nadále zůstal zachován jako hodnotící nástroj v nákupním procesu. Prvním opatřením, které lze ověřit, je fyzická návštěva u dodavatele. Toto opatření by významným způsobem napomohlo k detailnějšímu poznání dodavatele a také k ověření jeho technické plausibility pro nominaci na jím nabízený díl. Na druhou stranu by se jednalo o značnou časovou zátěž pro zapojené pracovníky, jelikož by samotná návštěva a kontrola dodavatele spolu se zpracováním dotazníku trvala minimálně jeden pracovní den. V případě, že by byl prověřován dodavatel, jehož výrobní místo je mimo ČR, docházelo by k dalšímu časovému prodloužení. Ze zkušenosti je známo, že tyto pracovní cesty trvají 2-3 dny. V situaci, kdy by musel odborný tým zodpovědný za QTR posuzovat více potenciálních dodavatelů, což je velmi pravděpodobné, jednalo by se pro dané pracovníky o významné časové vytížení, což by mohlo negativně ovlivnit jejich ostatní rozpracované projekty a pracovní činnosti. Toto by šlo napravit navýšením personální kapacity na oddělení a určení zaměstnanci by měli na starosti primárně QTR hodnocení. Časová úspora by se také dosáhla tím, aby se hodnocení QTR provádělo například pouze pro tři dodavatele s největším potenciálem získat danou zakázku.

Naopak návrh spojený s detailnějším zaměřením otázek a zavedením specifikace dotazníku pro daný díl, lze oproti předchozímu návrhu týkající se fyzických návštěv, ověřit jen velmi omezeně. Problém spočívá v tom, že dílů, které by mohly být v rámci QTR hodnoceny, je poměrně velké množství a pokud by pro každý z nich měla být k dispozici speciální sada otázek, mohla by se snížit univerzálnost použití nástroje QTR. Nehledě na značné prohloubení komplexnosti, což by mělo za následek neefektivní využití velkého množství různých druhů dotazníků.

Další opatření jsou spojena se zlepšením komunikace a spolupráce ve vnitropodnikovém prostředí. Jejich účinnost v praxi je ovšem obtížně ověřitelná, neboť lze těžko vyčíslit přesný čas, který by byl ušetřen díky centralizaci komunikace na kanál MS Teams a také vyjasněním odpovědnosti v rámci jednotlivých odborných útvarů.

Na druhé straně návrhového spektra stojí myšlenka nástroj QTR kompletně vyřadit z nákupního procesu. Pokud by se tak stalo, je možné vyčíslit přidanou časovou úsporu. Průměrně stráví pracovník oddělení KTM s hodnocením jednoho dodavatele šest hodin čistého času, což jsou přibližně tři čtvrtiny jeho pracovní doby. Aktuálně připadají na pracovníky, kteří nástroj prakticky použili, v průměru tři QTR hodnocení v rámci jednoho projektu. To čítá skoro tři pracovní dny, jež by měly být věnovány pouze QTR hodnocení. V dlouhodobém horizontu se očekává, že na příští projekty by měl být nástroj aplikován v mnohem větší míře než doposud. Z toho lze vyvodit reálné riziko zahlcení pracovního času pracovníka, což může mít negativní vliv na jeho další pracovní aktivity, jelikož QTR není prioritní složkou práce oddělení KTM, ale pouze jednou z několika podpůrných činností. Zároveň je nutné vzít v potaz, že podobně dlouho zabere QTR i ostatním pracovníkům ze zapojeným podnikových oblastí. Vezmou-li se navíc v potaz závěry z dotazníkové šetření, není podle autora taková časová zátěž úměrná k přidané hodnotě výstupu hodnocení QTR.

Autor k návrhu na zrušení nástroje QTR dodává i přibližný počet člověkohodin, které by se daly díky zrušení nástroje ušetřit. Ve výpočtu se kalkuluje s odhadovaným počtem dílů, který byl určen na základě výsledků dotazníku, po zkušenostech z minulých projektů a také na předpokladu, že by se pomocí QTR hodnotili pouze tři potenciální dodavatelé s největší pravděpodobností získat zakázku na daný projekt.

Na tomto základě byl vytvořen vzorec (2), podle kterého lze vypočítat uspořené člověkohodiny na budoucí projekty.

$$a * b * c = s \quad (2)$$

Proměnnou  $a$  je označen počet QTR relevantních dílů, které byly určeny pro daný projekt. Dále je zde určen počet dodavatelů  $b$ , jež musí podstoupit hodnocení QTR. Proměnnou  $c$  je označena průměrná doba, kterou pracovník KTM stráví QTR

hodnocením. Součinem těchto proměnných je vypočítaná hodnota  $s$ , která udává počet ušetřených člověkohodin v rámci projektu či projektů.

Vypočítaná časová a finanční úspora je v tab. 3. Finanční úspora byla kalkulována z průměrné hrubé hodinové mzdy, která byla na základě podkladů z veřejně dostupných zdrojů určena ve výši 350 korun českých (kurzy.cz, 2022). Tab. 3 obsahuje finanční a časovou zátěž pro již vypracovaná QTR na oddělení KTM.

**Tab.3 Aktuální finanční a časová projektová zátěž nástroje QTR pro oddělení KTM**

| Počet provedených QTR | Aktuální časová zátěž na projekt | Aktuální finanční výdaje na projekt |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| 26                    | 156 člověkohodin                 | 54 600,- Kč                         |

Tab. 4 znázorňuje odhadovanou finanční a časovou úsporu pro budoucí projekt pro oddělení KTM. Autor na základě zkušeností ohledně počtu sledovaných prioritních dílů určil, že by pro budoucí projekt mohlo být 30 QTR relevantních dílů. Samotné hodnocení by se poté týkalo pouze tří dodavatelů s největší ambicí získat zakázku.

**Tab. 4 Odhadovaná časová a finanční úspora v případě zrušení QTR hodnocení pro oddělení KTM**

| Odhadovaný počet QTR na dalším projektu | Odhadovaná časová zátěž na projekt | Odhadované finanční výdaje na projekt |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| 90                                      | 540 člověkohodin                   | 189 000,- Kč                          |

Tento návrh byl ovšem po následné diskusi s oponentem práce na oddělení přijat kriticky a autor si je vědom toho, že předložený návrh oplývá určitými nedostatky. Jedním z nedostatků je například skutečnost, že návrh na zrušení vychází pouze z dotazníkového šetření, ale již nebere v potaz praktickou zkušenost z ostatních značek koncernu. Autorovi práce se však v tomto ohledu nepodařilo získat potřebná data. Díky tomu by bylo možné ověřit, zda nebyl nástroj QTR na oddělení KTM pouze špatně prováděn. Tomu by se dalo zamezit zorganizováním školení pro



specialisty, kteří nástroj QTR v praxi využívají. Opačný názor oponenta se totiž zakládá na tom, že se jedná o správný nástroj, který je pouze nevhodně používán.

## **5.5 Návrhy opatření pro auditové aktivity**

S ohledem na komplexnost nástroje POT, který je prověřen několikaletým používáním a prochází vlastní sadou vylepšení ze strany organizace VDA, vztahují se autorem navrhovaná opatření na podmínky na oddělení KTM, které by mohli vytvořit lepší prostředí pro používání hodnotících nástrojů jimiž je například POT nebo procesní audit. Z toho důvodu autor, na základě zjištěných dat z kapitoly 4.3, navrhuje dvě možná opatření, která by pomohla zastavit negativní trend, jímž je zastarávání auditových hodnocení dodavatelů. Prvním z nich je navýšit počet auditorských míst na oddělení a přijmout další auditory do interního stavu. Druhým návrhem, jenž by pomohl přetíženému auditorskému týmu, je využití externí služby. Díky tomu by bylo možné některé auditové aktivity, mezi které patří například potenciální analýza, outsourcovat.

## **5.6 Ověření účinnosti pro auditové aktivity**

Pro ověření účinnosti navrhovaných opatření v oblasti potenciální analýzy a obecně auditových aktivit na oddělení KTM byl vyčíslen finanční dopad navrhovaných opatření spolu s jejich odůvodněním.

Údaje týkající se průměrné výše hrubé mzdy byly z důvodu utajení převzaty z veřejně dostupných internetových zdrojů. Průměrná měsíční hrubá mzda vysokoškolsky vzdělaného auditora ve ŠA byla odhadem určena na 61 000 korun českých (kurzy.cz, 2022). Tento údaj je důležitý pro návrh přijetí více auditorských pracovníků na oddělení KTM. V potaz nebyly brány bonusy a benefity pro interní zaměstnance a dále náklady spojené s hledáním a náborem pracovníka.

Na druhé straně poté stojí možnost outsourcingu určitých auditových aktivit, například potenciální analýzy. Po diskusi s odborníky na danou problematiku bylo zjištěno, že externí auditor by provedl 25 auditových aktivit ročně, přičemž jedna tato aktivita (potenciální analýza, procesní audit a jiné) by zákazníka, v tomto případě podnik ŠA, stála 40 000 korun českých.

V tabulce 5 je zobrazeno porovnání finančních výdajů pro dvě navrhované varianty. Výdaje jsou kalkulovány na jednoho pracovníka. Předpokladem pro výpočet výdajů na externího auditora bylo vykonání 25 auditových aktivit za rok.

**Tab. 5 Porovnání navržených opatření z hlediska finančních nákladů pro podnik**

| Navrhované opatření                      | Hrubé finanční výdaje pro podnik ŠA za rok |
|--|--|
| Přijetí interního auditora               | 732 000 Kč                                 |
| Najmutí externího auditora (outsourcing) | 1 000 000 Kč                               |

Z tabulky 5 vyplývá, že hrubé výdaje na jednoho externího auditora jsou o 268 000 Kč vyšší než na interního pracovníka. Krom finanční stránky je poté nutné u návrhu outsourcingu počítat i s dalšími možnými výhodami a nevýhodami. V tomto případě lze za výhodu považovat to, že firmě díky najmutí externí služby odpadnou náklady spojené s hledáním a náborem auditora a také náklady spojené se vzděláváním (školení, kurzy atd.) externího auditora. Další výhodou by mohlo být využívání tohoto pracovníka pro případy, jež je nutné řešit ad-hoc a externího pracovníka je možné využívat flexibilněji než kmenového zaměstnance. Na druhé straně jsou zde negativa spojená s tím, že externí auditor nebude mít přístup do všech koncernových databází z důvodu utajení informací, což může mít potenciální vliv na jeho pracovní činnosti a bude muset být závislý na interních kolezích, kteří budou daná data vyhledávat místo něj. Dalším rizikem je riziko vynášení firemního know-how či citlivých informací.

S ohledem na aktuální situaci je ovšem nutné zpomalit či v nejlepším případě zastavit negativní trend, kterým je zastarávání auditových hodnocení. Obě výše navrhovaná opatření by v tomto případě pomohla. Následující adekvátní postup musí zvolit vedoucí pracovníci podniku.

## Závěr

Tématem této diplomové práce bylo řízení dodavatelského řetězce v automobilovém průmyslu se zaměřením na oblast nákupu a nástroje používané k hodnocení kvality dodavatelů. S ohledem na vybrané téma byly zformulovány cíle práce. Hlavním cílem práce byla analýza vybraných nástrojů, jež jsou používány ve společnosti ŠA, navrnutí opatření za účelem zefektivnění těchto nástrojů a následné vyhodnocení účinnosti těchto opatření. Dílčím cílem práce bylo popsat proces výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku.

Závěrečná práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části byla zpracována problematika řízení dodavatelského řetězce se zaměřením na oblast nákupu, výběr dodavatelů a také téma managementu kvality dodavatelů s popisem některých hodnotících nástrojů. V praktické části byl popsán proces výběru a hodnocení dodavatelů v podniku ŠA a zpracována analýza vybraných hodnotících nástrojů. Analýza byla vyhotovena na základě empirického výzkumu, který obnášel pozorování interních procesů a rešerši dostupných podnikových materiálů, vytvoření SWOT analýzy, zpracování dotazníkového šetření a konzultace s odborníky na vybranou oblast. Tyto metody byly stanoveny z důvodu praktického zaměření práce, která byla vypracovávána na oddělení Kaufteilmanagementu v podniku ŠA a bylo tak nutné získat informace o praktickém využívání analyzovaných nástrojů. Zjištění z analýzy lze koncipovat na tři části podle typu analyzovaného nástroje.

Prvním analyzovaným hodnotícím nástrojem v praktické části je S-Rating. Rešerši dostupných materiálů a následnou SWOT analýzou byly zjištěny jeho silné a slabé stránky. Důraz byl kladen na minimalizaci negativních aspektů nástroje. Výsledkem je návrh souboru opatření, který obsahuje například doporučení přidat další soubory otázek se zaměřením na sledování uhlíkové stopy v dodavatelském řetězci nebo green logistiku. Dalším doporučením bylo zvýšit četnost kontrol výrobních míst hodnocených dodavatelů nebo zamezit dodavatelům přístup k minimálním požadavkům podmiňujícím splnění S-Ratingu. Účinnost návrhů byla ověřena zpracováním druhé SWOT analýzy po implementaci navržených opatření. Výstupy analýzy vedly k návrhu změn s potenciálním pozitivním dopadem, protože by vedly k lepší kontrole dodavatele a komplexnějšímu prověření jeho výrobních dopadů na

životní prostředí. K navrhnutým opatřením se ovšem váže zvýšení finanční náročnosti nástroje a nutnost proškolení zaměstnanců zapojených do procesu hodnocení dodavatelů.

Dalším analyzovaným nástrojem bylo QTR. Výzkum tohoto nástroje proběhl formou dotazníkového šetření na oddělení a diskusí se zainteresovanými pracovníky. Z dotazníkového šetření došel autor ke zjištění, že v podobě, v jaké je na oddělení KTM nástroj využíván, nepřináší QTR požadovanou přidanou hodnotu. Aplikací nástroje se nedaří ověřit technickou způsobilost dodavatele a v současné podobě je pouze byrokratickou nutností. Negativem je také kolísavá kvalita mezioblastní spolupráce při QTR hodnocení, která plyne z nejasného vymezení odpovědnosti za QTR v ostatních oblastech. S ohledem na skutečnosti zjištěné z dotazníkového šetření byly například navrženy fyzické návštěvy u dodavatele namísto online jednání a určení osob zodpovědných za QTR v každé zapojené oblasti. Autor uvedl také možnost daný nástroj z nákupního procesu kompletně vyřadit. Dopady těchto opatření byly komentovány a hodnoceny v rámci ověření účinnosti. Z ověření vyplynulo, že by opatření pomohla k lepšímu ověření dodavatele. Při jejich implementaci by ovšem došlo k významnému zvýšení časové zátěže pro pracovníky útvaru KTM. Z toho důvodu by měla proběhnout diskuse nad navýšením personální kapacity oddělení. Dále autor vyčíslil aktuální a odhadovanou zátěž jak z finančního, tak časového hlediska. Díky ověření účinnosti a s tím spojenou diskusí zabývající se zrušením nástroje, bylo zjištěno, že vyřadit QTR z procesu výběru dodavatelů pouze na základě dotazníkového šetření není vhodné. Pro tento krok by bylo nutné provést například komparaci i s jinými značkami v koncernu VW. Jejím cílem by bylo zjistit, zda není nízké hodnocení tohoto nástroje dáno pouze nedostatečným zaškolením či jeho špatnou aplikací.

Závěrem se praktická část věnuje analýze POT a auditovým aktivitám na oddělení KTM. Z provedeného výzkumu dostupných dat dospěl autor k závěru, že je nutné navýšit počet auditorů na oddělení. Kvůli současné nedostatečné personální kapacitě dochází k zastarávání auditových hodnocení dodavatelů. To představuje poměrně značné riziko, že obraz dodavatele v procesu výběru nebude odpovídat skutečnosti. V práci jsou navrženy dva způsoby navýšení auditorského týmu, přijetí interních zaměstnanců nebo outsourcing části auditových aktivit. Účinnost byla ověřena pomocí porovnání finanční náročnosti obou možností. Z ověření vyplynulo,

že dražším opatřením se jeví najmutí externích služeb. Outsourcing v sobě navíc nese další problematické prvky, kterými jsou například riziko vynášení utajených interních informací nebo nemožnost přístupu externího auditora do koncernových systémů.

V rámci této diplomové práce byl splněn dílčí cíl, jímž bylo popsání výběru a hodnocení dodavatelů v podniku ŠA. Byly také charakterizovány vybrané nástroje používané k hodnocení dodavatelů. Autor provedl analýzu těchto nástrojů, zhodnotil jejich silné a slabé stránky a navrhnul pro ně soubory opatření. U navržených opatření byly následně posouzeny jejich potenciální dopady a účinnost. Hlavní cíl práce lze tedy považovat za splněný.

## Seznam literatury

ANDERSEN, Poul Houman, Chris ELLEGAARD a Hanne KRAGH. How purchasing departments facilitate organizational ambidexterity. *Production Planning & Control* [online]. 2021, 32(16), 1384-1399 [cit. 2022-10-03]. ISSN 0953-7287. Dostupné z: doi:10.1080/09537287.2020.1818326

BENEDIKTOVÁ, Dagmar. Hodnocení a výběr dodavatelů v průmyslových podnicích [online]. 2019-0607T12:50:05Z [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/152491>. Disertační práce.

BOWERSOX, Donald J. Supply chain logistics management. 4th. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 00-780-2405-6.

DUBOIS, A. & FREDRIKSSON, P. Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2008 14(3), 170-9.

DUPAL', Andrej. *Logistika*. Bratislava: Sprint 2, 2018. ISBN 978-80-89-710-44-7.

EVANS, James R. a William M. LINDSAY. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 10. Boston, MA, USA: South-Western, Cengage Learning, 2017, 701 s. 10. ISBN 978-1-305-66254-4.

GORDON, S.R. *Supplier Evaluation and Performance Excellence: A Guide to Meaningful Metrics and Successful Results*. USA: J. Ross Publishing 2008. ISBN. 978-1932159806

GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006, ISBN 80-7080-598-6

JANKER, Christian G. *Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. 2. Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, 2008, 413 s. ISBN 978-3-8349-8105-9.

JOHNSTONE, Karla M., Audrey A. GRAMLING a Larry E. RITTENBERG. *Auditing: a risk-based approach to conducting a quality audit*. 2. USA: Cengage Learning, 2015. ISBN ISBN 978-1-305-08057.

JURAN, J.M a Frank M. GRYNA. *Juran's quality control handbook*. 4 ed. New York: McGraw-Hill, 1988. ISBN 0070331766

KAUPPILA, Olli-Pekka. Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization* [online]. 2010, **8**(4), 283-312 [cit. 2022-09-30]. ISSN 1476-1270. Dostupné z: doi:10.1177/1476127010387409

Kurzy.cz. ŠKODA AUTO a.s. - nabídka práce, průměrné platy, mzdy. [online]. Praha, ČR: Kurzy.cz, 2022 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/skoda-auto-as-00177041-firma>

LARSEN, Scot. Evaluating Effective Supplier Quality Assurance. Ease.io [online]. USA: Ease, 2017, 30.1.2017 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.ease.io/evaluating-effective-supplier-quality-assurance/>

MITRA, Amitava. *Fundamentals of quality control and improvement*. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, [2016]. ISBN 9781118705148.

MONCZKA, Robert M., Robert B. HANDFIELD, Larry C. GIUNIPERO a James L. PATTERSON. *Purchasing and Supply Chain Management*. 4. USA: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-324-38134-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

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

PARK, Jongkyung, Kitae SHIN, Tai-Woo CHANG a Jinwoo PARK. An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems* [online]. 2010, **110**(4), 495-515 [cit. 2022-09-30]. ISSN 0263-5577. Dostupné z: doi:10.1108/02635571011038990

PULLES, Niels J., Jasper VELDMAN a Holger SCHIELE. Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study. *Industrial Marketing Management* [online]. 2014, **43**(3), 409-418 [cit. 2022-10-03]. ISSN 00198501. Dostupné z: doi: 10.1016/j.indmarman.2013.12.009

OAKLAND, John S., Robert J. OAKLAND a Michael A. TURNER. *Total Quality Management and Operational Excellence* [online]. Fifth edition. | Milton Park, Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge: Routledge, 2020 [cit. 2022-10-10]. ISBN 9781315561974. Dostupné z: doi:10.4324/9781315561974

SCHÜTZ, Kai, Matthias KÄSSER, Constantin BLOME a Kai FOERSTL. How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management* [online]. 2020, 26(2) [cit. 2022-10-05]. ISSN 14784092. Dostupné z: doi: 10.1016/j.pursup.2019.04.002

STAMATIS, D. H. *Automotive Process Audits: Preparations and Tools Practical Quality of the Future*. CRC Press, 2021. ISBN 9781000382327

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9069-6.

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zprávy* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2022 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>

ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil a LETÁK, Jiří. *Nákup? Haviřov: Question Marks*, 2005. 247 s. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5365-6.

TAHERDOOST, Hamed a Aurélie BRARD. Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods, *Procedia Manufacturing*. The 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering [online]. *Procedia Manufacturing*, 2019, 12(32) [cit. 2022-11-14]. ISSN 2351-9789. Dostupné z: doi: doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.317.

TAHRIRI, Farzad & OSMAN, Mohd & ALI, Aidy & YUSUFF, Rosnah. (2008). A review of supplier selection methods in manufacturing industries. *Suranaree Journal of Science and Technology*. 15.

TATE Wendy. *The Definitive Guide to Supply Management and Procurement: Principles and Strategies for Establishing Efficient, Effective, and Sustainable Supply Management Operations*. New Jersey, USA: Pearson, 2013. ISBN. 9780133449051

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

UMEDA, Masao. *Seven Key Factors for Success on TQM*. 1. Tokyo: Japanese: Standards Association, 1993. ISBN 4-542-50416-6.



YU, H., ZENG, A. & ZHAO, L.,. Single or dual sourcing: decision-making in the presence of supply chain disruption risks. *Omega*. 2009, 37, 788-800.

VAN WEELE, Arjan J. *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 6th ed. Hampshire: Cengage Learning EMEA, c2014. ISBN 9781408088463.

VERBAND DER AUTOMOTOBILINDUSTRIE EV, V. VDA 6.3 - *Audit procesu / sériová výroba*. 3. přepracované vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2017. ISBN 978-80-02-02727-0.

Volkswagen AG. *Sustainability Rating (S-Rating)*. [online]. Wolfsburg, Německo: Volkswagen AG, 2020 [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: [https://www.vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/en/kbp\\_public/information/nachhaltigkeit\\_neu\\_pub\\_2019/sustainability\\_rating\\_\\_s\\_rating\\_2/sustainability\\_rating\\_\\_s\\_rating\\_3.html](https://www.vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/en/kbp_public/information/nachhaltigkeit_neu_pub_2019/sustainability_rating__s_rating_2/sustainability_rating__s_rating_3.html)

WILÉN, Anni. *Supplier Management Tool in a Global Logistics Company*. Finsko, 2015. Bakalářská práce. Saimaa University of Applied Sciences. Dostupné z: <https://www.theseus.fi/handle/10024/95395>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1 Proměna pojetí nákupu v SCM.....   | 11 |
| Obr. 2 Úkoly nákupních oblastí .....  | 14 |
| Obr. 3 Širší pojetí nákupního procesu .....   | 15 |
| Obr. 4 Grafické znázornění strategie triadického sourcingu .....  | 21 |
| Obr. 5 Proces řízení dodavatelů.....  | 22 |
| Obr. 6 Proces výběru dodavatelů .....   | 22 |
| Obr. 7 Základní funkce moderního pojetí managementu kvality .....   | 28 |
| Obr. 8 Grafické znázornění koncepce SRM .....   | 31 |
| Obr. 9 Proces auditování .....  | 38 |
| Obr. 10 Standardy kvality VDA 6.....  | 39 |
| Obr. 11 Organizační struktura oblasti nákupu ve firmě ŠA .....  | 42 |
| Obr. 12 Proces vzniku produktu (PEP).....   | 45 |
| Obr. 13 Fáze nákupního procesu ve společnosti.....  | 46 |
| Obr. 14 Oblasti zapojené do hodnocení dodavatelů.....   | 47 |
| Obr. 15 Kritéria tvořící kvalitativní rating dodavatele .....   | 48 |
| Obr. 16 Grafický přehled hodnotících nástrojů tvořících celkový rating .....                                | 49 |
| Obr. 17 Rozdělení kategorií a požadavků na dodavatele v rámci S-ratingu.....                                | 50 |
| Obr. 18 Průběh hodnocení QTR.....   | 52 |
| Obr. 19 Průběh potenciální analýzy .....  | 54 |
| Obr. 20 Určení výsledku potenciální analýzy pomocí semaforové systematiky ....                              | 55 |
| Obr. 21 Počet dodavatelů v zodpovědnosti auditorského týmu ŠA v letech .....                                | 61 |
| Obr. 22 Počet vykonaných auditorských aktivit v závislosti na počtu auditorů<br>v letech 2015 až 2022 ..... | 61 |
| Obr. 23 Stárnutí auditových výsledků v čase.....  | 62 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1 Hodnotící stupně v nákupním procesu .....  | 47 |
| Tab. 2 Porovnání počtu auditorů a sledovaných dodavatelů .....                                    | 60 |
| Tab.3 Aktuální finanční a časová projektová zátěž nástroje QTR pro oddělení KTM .....             | 68 |
| Tab. 4 Odhadovaná časová a finanční úspora v případě zrušení QTR hodnocení pro oddělení KTM ..... | 68 |
| Tab. 5 Porovnání navržených opatření z hlediska finančních nákladů pro podnik                     | 70 |

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1 Proměna pojetí nákupní oblasti v SCM .....                       | 81 |
| Příloha 2 Principy moderního managementu kvality .....                     | 82 |
| Příloha 3 Členění auditů.....  | 83 |
| Příloha 4 Příklady sledovaných dílů oddělením KTM .....                    | 84 |
| Příloha 5 Vybrané otázky z S-ratingu a minimální požadavky .....           | 86 |
| Příloha 6 Vybrané oblasti a otázky z potenciální analýzy .....             | 88 |
| Příloha 7 SWOT analýza S-Ratingu před přijetím opatření .....              | 89 |
| Příloha 8 SWOT analýza S-Ratingu po implementaci navržených opatření ..... | 91 |
| Příloha 9 Dotazník týkající se nástroje QTR a vyhodnocení odpovědí .....   | 93 |

## Příloha 1 Proměna pojetí nákupní oblasti v SCM

| Období  | Popis   |
|---|---|
| <b>Konec 90. let 19. st.</b>                    | Nákup je v organizacích představován jako samostatné oddělení, s výjimkou železničního odvětví.   |
| <b>Počátek 20. st.</b>                          | Nákup je považován za úřednickou práci.   |
| <b>1914–1945 (válečné a meziválečné období)</b> | Roste význam nákupu kvůli důležitosti získávání surovin, služeb a dodávek pro zajištění provozu průmyslových továren, především v těžkém průmyslu.  |
| <b>50. a 60. léta 20. st.</b>                   | Nákupní oblast získává na významu, procesy se zdokonalují, přibývají vyškolených odborníků a nákupčích. V podnicích přetrvává role nákupu jako pomocná podpora pro administraci zakázek a smluv.  |
| <b>Konec 60. a začátek 70. let 20. st.</b>      | Zavádějí se integrované materiálové systémy, materiály se stávají součástí strategického plánování. Význam nákupní oblasti roste.   |
| <b>70. léta 20. st.</b>                         | Vzhledem k ropnému embargu a nedostatku základních surovin začíná být směřována pozornost k oblasti nákupu.   |
| <b>80. léta 20. století</b>                     | Nastupuje systém Just in Time s důrazem na kontrolu zásob a kvalitu dodavatelů; množství, načasování, a spolehlivost učinily z nákupu základní prvek konkurenční výhody   |
| <b>Počátek 90. let 20. st.</b>                  | Význam nákupu se stále zvyšuje, důraz kladen na úsporu nákladů.   |
| <b>Konec 90. let 20. st</b>                     | Nákup se proměnil ve strategické zásobování, začínají převažovat dlouhodobé smlouvy s dodavateli. Předmětem zájmu je budování a řízení vztahů s dodavateli.   |
| <b>Počátek 21. st.</b>                          | Nákup se přeorientoval z krátkozrakého snižování nákladů a zaměřuje se na širší okruh působnosti. Trendem se stávají například analýzy výdajů, nízkonákladový nákup v zahraničí, rozvoj nákupních technologií (ERP, e-sourcing), rozvoj outsourcingu nákupu, benchmarking nebo štíhlý (lean) nákup. |

Zdroj: Upraveno dle Tateové (2013)

## Příloha 2 Principy moderního managementu kvality

### 1. Tvorba hodnoty pro zákazníky

- Podnik nemůže dlouhodobě existovat bez svých zákazníků. Z toho důvodu by se měly organizace snažit neustále zjišťovat přání svých zákazníků a plnit jejich požadavky.

### 2. Vůdcovství

- Bez správného vedení a řízení, nelze dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků. Organizace musí vychovávat vůdčí typy a správně motivovat své zaměstnance.

### 3. Zapojení lidí

- Kreativita a entuziasmus zaměstnanců jsou důležitým faktorem dlouhodobého úspěchu podniku. Je nutné rozvíjet dovednosti a kompetence zaměstnanců v podniku a plánovaně zkoumat jejich cíle a motivace.

### 4. Agilita

- Organizace musí flexibilně a efektivně reagovat nejen na měnící se trendy v odvětví a ve společnosti, ale i na potenciální hrozby.

### 5. Procesní přístup

- Pokud jsou v organizaci zavedeny činnosti, jež jsou řízeny jako procesy, pracuje organizace efektivněji.

### 6. Prevence

- V organizacích by měl být zaveden systém prevence a řízení rizik, jelikož je efektivnější problémům předcházet, než řešit jejich dopady.

### 7. Neustálé zlepšování a inovace

- Inovace a neustálý rozvoj jsou předpokladem pro zvyšování výkonnosti organizace a také slouží k odhalení nedostatků a slabých stránek v organizaci.

### 8. Rozhodování na základě faktů

- Manažeři by se měli v co nejvyšší míře rozhodovat pouze na základě analýz a ověřených dat.

### 9. Rozvoj partnerství

- Aby mohly organizace rozvinout svůj plný potenciál, musí správně identifikovat své partnery a navázat s nimi dlouhodobé vztahy, jež budou vzájemně prospěšné.

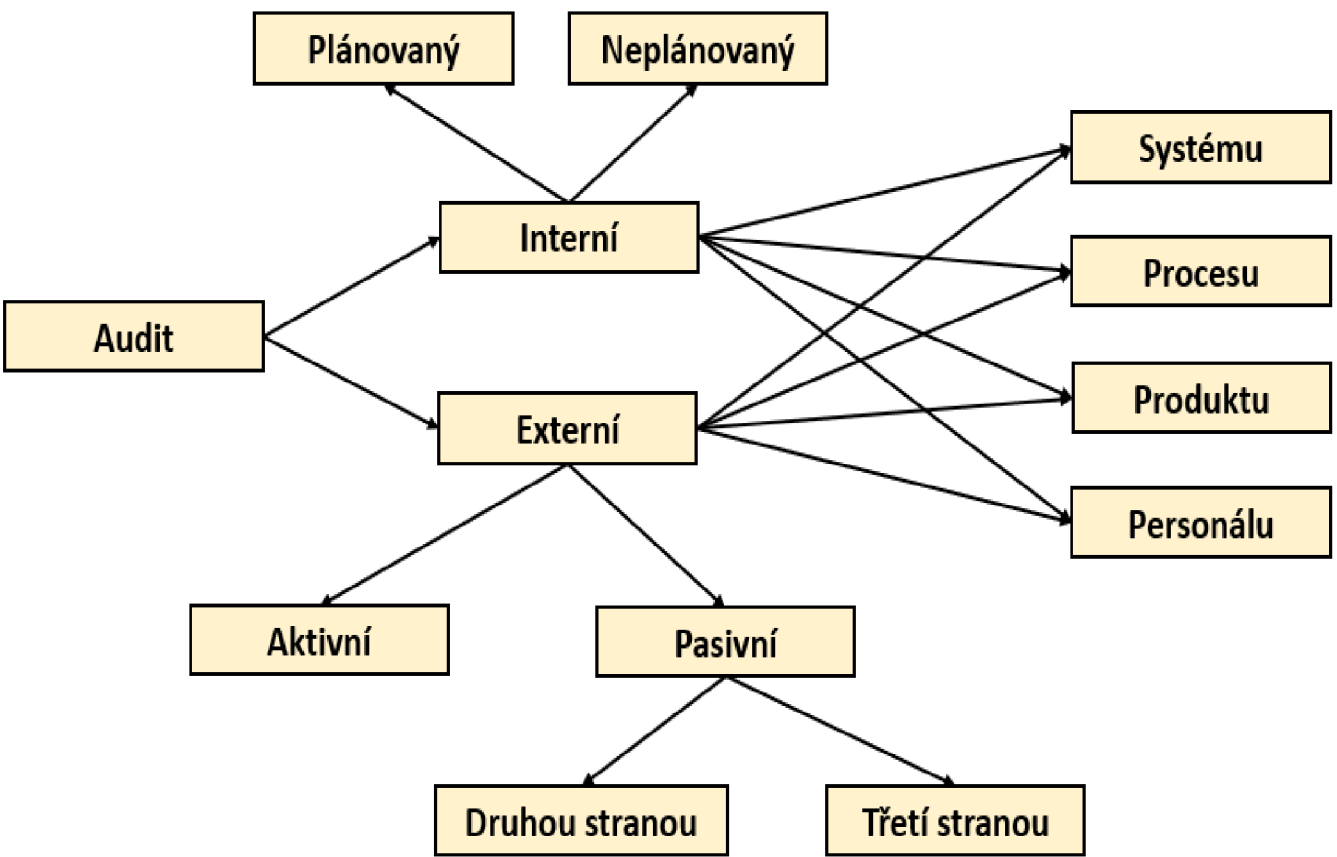
### 10. Odpovědnost za udržitelnou budoucnost

- Jedna z hlavních agend dnešní společnosti je společenská odpovědnost organizace a důraz na udržitelný rozvoj. Každý podnik by měl přispět ke zlepšování života ve svém okolí.

### 11. Učení se

- Schopnosti a know-how zaměstnanců jsou jedním z hlavních konkurenčních faktorů a lidský kapitál je považovaný za ten nejcennější, který mají organizace k dispozici.

Zdroj: Upraveno podle Nenadála (2018)



## Příloha 4 Příklady sledovaných dílů oddělením KTM

V příloze 4 jsou zobrazeny příklady nakupovaných dílů, které sleduje oddělení KTM. Dodavatelé těchto dílů musejí podstupovat výběrový proces a jsou hodnoceny nástroji představeným v této diplomové práci.



- 1** Volant
- 2** Displej infotainmentu
- 3** Střední konsole
- 4** Ofukovače
- 5** Ofukovače
- 6** Dveřní výplně
- 7** Sedačky



- 1 Zpětná zrcátka
- 2 Víko nádrže
- 3 Prahové lišty
- 4 Zadní nárazník
- 5 Panoramatická střecha
- 6 Zadní světla
- 7 Přední světla



## **Příloha 5 Vybrané otázky z S-ratingu a minimální požadavky**

V této příloze jsou dány příklady otázek, jež jsou součástí sebehodnotícího dotazníku S-Rating. V příloze jsou uvedeny pouze hlavní otázky, které ještě často obsahují další možnosti výběru odpovědí či zaškrtnutí z uvedených možností.

### **Oblast Pracovních podmínek a lidských práv**

Má vaše společnost formální zásady týkající se pracovních podmínek a lidských práv?

Má váš závod zaveden systém řízení pracovních podmínek a lidských práv?

### **Oblast zdraví a bezpečnosti**

Má vaše společnost formální písemný dokument o ochraně zdraví a zásady bezpečnosti práce, které jsou v souladu s místními zákony, průmyslovými předpisy, požadavky a mezinárodními normami?

### **Životní prostředí**

Má váš závod environmentální program, který zahrnuje cíle, činnosti a výkonnost monitorování, aby se neustále zlepšovala ekologická výkonnost?

Má váš závod systém řízení spotřeby energie?

Víte, jaké procento spotřebované energie ve vaše závodě v posledním roce pocházelo z obnovitelných zdrojů?

### **Management dodavatelů**

Má vaše společnost nastaveny CSR požadavky mezi vašimi dodavateli?

Které procesy vaše společnost využívá k přezkoumání toho, zda vaši dodavatelé splňují vaše požadavky?

### **Zodpovědné získávání surovin**

Jsou některé ze zmíněných materiálů obsaženy ve vašich výrobcích? Zaškrtnete všechny, které se vztahují. Příklady možností z výběru: Hliník, kobalt, zlato, zinek, nikl, palladium, grafit, tantalum apod.

## **Minimální požadavky pro úspěšné splnění S-Ratingu**

V této části přílohy 5 jsou vyjmenované minimální požadavky, jež musí dodavatel splnit, aby S-Ratingem úspěšně prošel.

- 1) Dodavatelé musí mít ve svém závodě zaveden kodex chování (etický kodex).
- 2) Dodavatelé musí mít zavedenou politiku týkající se lidských práv a pracovních podmínek, včetně alespoň témat dětské práce, mezd a dávek, pracovní doby, moderního otroctví, svobody sdružování a kolektivního vyjednávání, jakož i obtěžování a zákazu diskriminace
- 3) Dodavatelé musí mít zavedenou politiku týkající se zdraví a bezpečnosti na pracovišti, včetně témat připravenosti na mimořádné události, řízení incidentů a nehod a požární ochrany.
- 4) Dodavatelé musí mít zavedenou politiku týkající se podnikatelské etiky, která zahrnuje témata korupce, vydírání, úplatkářství a střetu zájmů.
- 5) Dodavatelé musí mít zavedenou politiku týkající se udržitelnosti životního prostředí, která zahrnuje alespoň témata emisí skleníkových plynů, energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů, jakož i udržitelného řízení zdrojů a snižování množství odpadů.

Zdroj: (vwgroupsupply, 2022)

## **Příloha 6 Vybrané oblasti a otázky z potenciální analýzy**

V této příloze jsou uvedeny příklady okruhů spolu s otázkami, jež jsou součástí potenciální analýzy.

### **Okruh – Management projektu**

Je zřízen management projektu s organizací projektu?

Je k dispozici plán projektu a je odsouhlasen se zákazníkem?

Jsou v projektu realizovány aktivity managementu kvalit a je jejich dodržování pravidelně monitorováno?

Je zřízen proces eskalací a je realizován efektivně?

### **Okruh – Management dodavatelů**

Využívají se pouze uvolnění a kvalitativně způsobilí dodavatelé?

Je vstupní materiál dodáván a skladován vhodným způsobem?

Je vstupní materiál dodáván a skladován vhodným způsobem?

Jsou pracovníci kvalifikováni pro příslušné úlohy a jsou definovány odpovědnosti?

### **Okruh – Proces výroby**

Jsou k dispozici potřebné lidské zdroje?

Je tok materiálu a dílů zajištěn proti pomíchání/záměně?

Je údržba výrobních zařízení a nástrojů řízena?

### **Okruh – Péče o zákazníky/spokojenost zákazníků/servis**

Jsou požadavky zákazníka týkající se systému kvality, produktu a procesu plněny?

Je zajištěna péče o zákazníky?

Jsou při odchylkách/reklamacích prováděny analýzy vad a jsou nápravná opatření realizována efektivně?

Zdroj: VERBAND DER AUTOMOTOBILINDUSTRIE EV, V. *VDA 6.3 - Audit procesu / sériová výroba*. 3. přepracované vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2017. ISBN 978-80-02-02727-0.

## Příloha 7 SWOT analýza S-Ratingu před přijetím opatření

V této příloze je zobrazena vyhotovená SWOT analýza spolu s tabulkami vypočítaných vah pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

| Pozitivní faktory             |   |      | Negativní faktory           |                      |   |       |    |
|-------------------------------|---|------|-----------------------------|----------------------|---|-------|----|
| Silné stránky<br>STRENGTHS    |   |      | Slabé stránky<br>WEAKNESSES |                      |   |       |    |
|                               | důležitost hodnocení  |      |                             | důležitost hodnocení |   |       |    |
| 1                             | Jediný existující nástroj hodnotící environmentální oblasti | 0,30 | 4                           | 1                    | Nezkoumá problematiku do hlubšího detailu<br>Přílišné zaměření na obecné CSR témata a etický kodex na úkol opravdových ekologických faktorů | 0,27  | -5 |
| 2                             | Plně integrován do PEPu                                     | 0,11 | 3                           | 2                    | Neproponování výsledků S-Ratingu s auditorskými systémy ve ŠA   | 0,17  | -5 |
| 3                             | Široké spektrum sledovaných oblastí                         | 0,26 | 3                           | 3                    | Sebehodnotící forma nástroje  | 0,30  | -3 |
| 4                             | Dokumentovatelnost  | 0,19 | 2                           |                      |   |       |    |
| 5                             | univerzální aplikovatelnost                                 | 0,15 | 4                           |                      |   |       |    |
| Součet                        |   | 3,26 |                             |                      |   | -4,13 |    |
| Příležitosti<br>OPPORTUNITIES |   |      | Hrozby<br>THREATS           |                      |   |       |    |
|                               | důležitost hodnocení  |      |                             | důležitost hodnocení |   |       |    |
| 1                             | Dlouhodobý rozvoj dodavatele                                | 0,36 | 5                           | 1                    | Zkreslení či falšování sebehodnotícího dotazníku  | 0,42  | -5 |
| 2                             | Sledování nových trendů v environmentální oblasti           | 0,32 | 4                           | 2                    | Zaměření dodavatele pouze na minimální požadavky  | 0,25  | -3 |
| 3                             | Sběr dat pro tvorbu benchmarků                              | 0,32 | 3                           | 3                    | Transformace nástroje do byrokratické "povinnosti"  | 0,33  | -4 |
| Součet                        |   | 4,05 |                             |                      |   | -4,17 |    |

|               |       |
|---------------|-------|
| Silné stránky | 3,26  |
| Příležitosti  | 4,05  |
| Pozitiva      | 7,30  |
| Slabé stránky | -4,13 |
| Hrozby        | -4,17 |
| Negativa      | -8,30 |

**SWOT - celkový výsledek** -1,00

| <b>Silné stránky</b>  | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|---|--------------|-----------------------|-------------|
| Jediný existující nástroj hodnotící environmentální oblasti | 1            | 8                     | 0,30        |
| Plně integrován do PEPu                                     | 2            | 3                     | 0,11        |
| Široký spektrum sledovaných oblastí                         | 3            | 7                     | 0,26        |
| Dokumentovatelnost  | 4            | 5                     | 0,19        |
| univerzální aplikovatelnost                                 | 5            | 4                     | 0,15        |
| Součet  | x            | 27                    | 1           |

| <b>Slabé stránky</b>  | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|---|--------------|-----------------------|-------------|
| Nezkoumá problematiku do hlubšího detailu                     | 1            | 8                     | 0,27        |
| Přílišné zaměření na obecné CSR témata a etický kodex na úkor | 2            | 8                     | 0,27        |
| Nepropojení výsledků S-Ratingu s auditorskými systémy ve Š.   | 3            | 5                     | 0,17        |
| Sebehodnotící forma nástroje                                  | 4            | 9                     | 0,30        |
| Součet  | x            | 30                    | 1           |

| <b>Příležitosti</b>                               | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|---|--------------|-----------------------|-------------|
| Dlouhodobý rozvoj dodavatele                      | 1            | 8                     | 0,36        |
| Sledování nových trendů v environmentální oblasti | 2            | 7                     | 0,32        |
| Sběr dat pro tvorbu benchmarků                    | 3            | 7                     | 0,32        |
| Součet  | x            | 22                    | 1           |

| <b>Hrozby</b>                                      | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|--|--------------|-----------------------|-------------|
| Zkreslení či falšování sebehodnotícího dotazníku   | 1            | 10                    | 0,42        |
| Zaměření dodavatele pouze na minimální požadavky   | 2            | 6                     | 0,25        |
| Transformace nástroje do byrokratické "povinnosti" | 3            | 8                     | 0,33        |
| Součet   | x            | 24                    | 1           |

## Příloha 8 SWOT analýza S-Ratingu po implementaci navrhnutých opatření

V této příloze je zobrazena SWOT analýza pro S-Rating po implementaci navrhnutých opatření spolu s tabulkami vypočítaných vah pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

| Pozitivní faktory             |   |           | Negativní faktory           |            |   |       |    |
|-------------------------------|---|-----------|-----------------------------|------------|---|-------|----|
| Silné stránky<br>STRENGTHS    |   |           | Slabé stránky<br>WEAKNESSES |            |   |       |    |
|                               | důležitost  | hodnocení |                             | důležitost | hodnocení   |       |    |
| 1                             | Jediný existující nástroj hodnotící environmentální faktory | 0,23      | 4                           | 1          | Vyšší časová náročnost na prověření zkoumaných požadavků        | 0,39  | -4 |
| 2                             | Plně integrován do PEPu                                     | 0,09      | 3                           | 2          | Nutnost dodatečného proškolení zapojených stran                 | 0,26  | -3 |
| 3                             | Široké spektrum sledovaných oblastí                         | 0,20      | 4                           | 3          | Vyšší nároky na auditory  | 0,35  | -4 |
| 4                             | Dokumentovatelnost a ověřitelnost přímo u dodavatele        | 0,11      | 5                           |            |   |       |    |
| 5                             | Komplexní prověření environmentálních faktorů u dodavatele  | 0,26      | 4                           |            |   |       |    |
| 6                             | Univerzální aplikovatelnost                                 | 0,11      | 3                           |            |   |       |    |
| Součet                        |   | 3,91      |                             |            |   | -3,74 |    |
| Příležitosti<br>OPPORTUNITIES |   |           | Hrozby<br>THREATS           |            |   |       |    |
|                               | důležitost  | hodnocení |                             | důležitost | hodnocení   |       |    |
| 1                             | Dlouhodobý rozvoj dodavatele                                | 0,29      | 5                           | 1          | Zvýšení finanční náročnosti nástroje                            | 0,35  | -3 |
| 2                             | Sledování nových trendů v environmentální oblasti           | 0,21      | 3                           | 2          | Komplikovaný výpočet uhlíkové stopy v dodavatelském řetězci     | 0,30  | -4 |
| 3                             | Sběr dat pro tvorbu benchmarků                              | 0,18      | 4                           | 3          | Vznik další nové byrokratické zátěže pro dodavatele i zákazníka | 0,35  | -3 |
| 4                             | Sledování uhlíkové stopy v celém dodavatelském řetězci      | 0,32      | 5                           |            |   |       |    |
| Součet                        |   | 4,39      |                             |            |   | -3,30 |    |

|               |       |
|---------------|-------|
| Silné stránky | 3,91  |
| Příležitosti  | 4,39  |
| Pozitiva      | 8,31  |
| Slabé stránky | -3,74 |
| Hrozby        | -3,30 |
| Negativa      | -7,04 |

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| <b>SWOT - celkový výsledek</b> | <b>1,26</b> |
|--------------------------------|-------------|

| <b>Silné stránky</b>  | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|---|--------------|-----------------------|-------------|
| Jediný existující nástroj hodnotící environmentální faktory | 1            | 8                     | 0,23        |
| Plně integrován do PEPu                                     | 2            | 3                     | 0,09        |
| Široké spektrum sledovaných oblastí                         | 3            | 7                     | 0,20        |
| Dokumentovatelnost a ověřitelnost přímo u dodavatele        | 4            | 4                     | 0,11        |
| Komplexní prověření environmentálních faktorů u dodavatele  | 5            | 9                     | 0,26        |
| Univerzální aplikovatelnost                                 | 6            | 4                     | 0,11        |
| Součet  | x            | 35                    | 1           |

| <b>Slabé stránky</b>                                     | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|--|--------------|-----------------------|-------------|
| Vyšší časová náročnost na prověření zkoumaných požadavků | 1            | 9                     | 0,39        |
| Nutnost dodatečného proškolení zapojených stran          | 2            | 6                     | 0,26        |
| Vyšší nároky na auditory                                 | 3            | 8                     | 0,35        |
| Součet   | x            | 23                    | 1           |

| <b>Příležitosti</b>                                    | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|--|--------------|-----------------------|-------------|
| Dlouhodobý rozvoj dodavatele                           | 1            | 8                     | 0,29        |
| Sledování nových trendů v environmentální oblasti      | 2            | 6                     | 0,21        |
| Sběr dat pro tvorbu benchmarků                         | 3            | 5                     | 0,18        |
| Sledování uhlíkové stopy v celém dodavatelském řetězci | 4            | 9                     | 0,32        |
| Součet   |              | 28                    | 1           |

| <b>Hrozby</b>   | <b>Index</b> | <b>Přidělené body</b> | <b>Váha</b> |
|---|--------------|-----------------------|-------------|
| Zvýšení finanční náročnosti nástroje                            | 1            | 8                     | 0,35        |
| Komplikovaný výpočet uhlíkové stopy v dodavatelském řetězci     | 2            | 7                     | 0,30        |
| Vznik další nové byrokratické zátěže pro dodavatele i zákazníka | 3            | 8                     | 0,35        |
| Součet  | x            | 23                    | 1           |



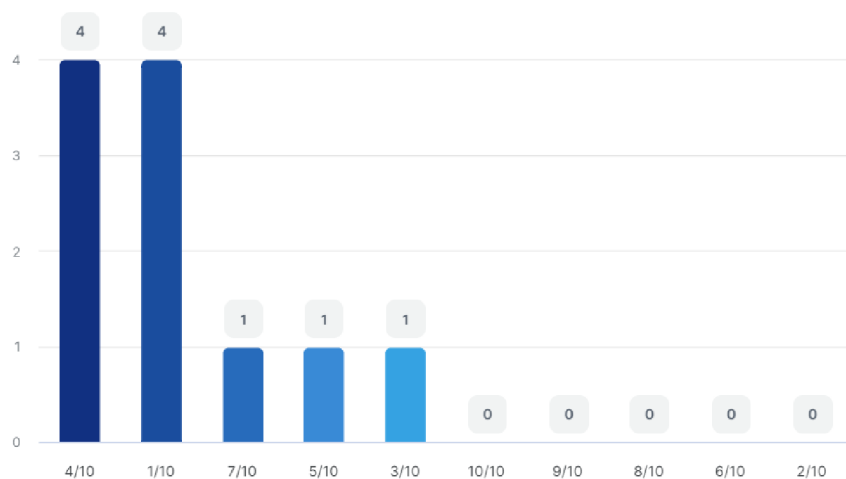
## **Příloha 9 Dotazník týkající se nástroje QTR a vyhodnocení odpovědí**

1. Je pro vás nástroj celkově QTR přínosný k vaší práci? (podařilo se díky němu vyřešit či zjistit potenciální rizika u dodavatele apod. Ohodnotte nástroj na stupnici od 1-10, kde 1 je „využití nástroje nebylo vůbec přínosné“ a 10 „nástroj byl pro mou práci velmi přínosný“.)
2. Daří se Vám pomocí QTR ověřit technickou způsobilost dodavatele? (Ohodnotte na stupnici od 1-10, kde 1 je „ověření technické způsobilosti se vůbec nepodařilo“ a 10 „podařilo se zcela ověřit technickou způsobilost dodavatele“.)
3. Jak hodnotíte mezioblastní spolupráci v rámci QTR? (Ohodnotte na stupnici od 1-10, kde 1 je „mezioblastní spolupráce vůbec neprobíhala“ a 10 „mezioblastní spolupráce byla velmi dobrá“.)
4. Kolik času Vám zabere celý QTR proces?
5. Kolik QTR jste dozatím provedl?
6. Kde spatřujete výhody nástroje QTR?
7. Jaké jsou podle Vás nevýhody nástroje QTR?

## Vyhodnocení jednotlivých odpovědí v grafech

### Otázka 1

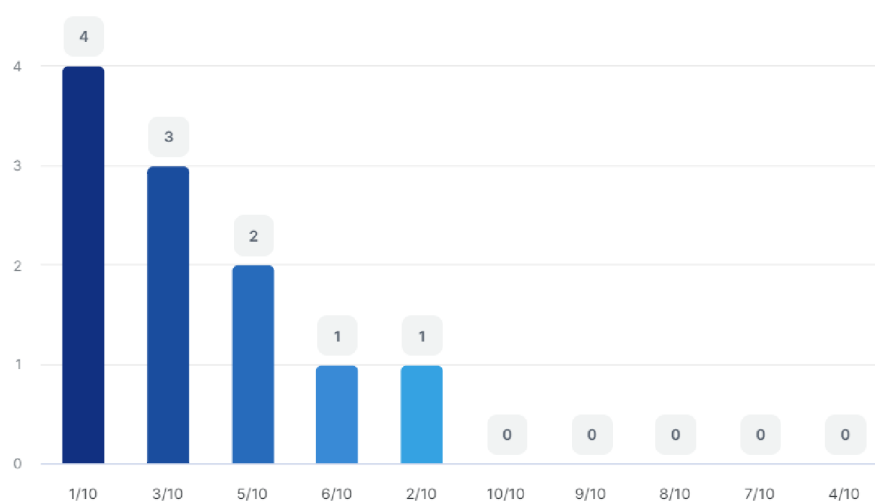
1. Bylo pro vás použití nástroje QTR přínosné k vaší práci?



V této otázce bylo dosaženo průměrného hodnocení 3,2.

### Otázka 2

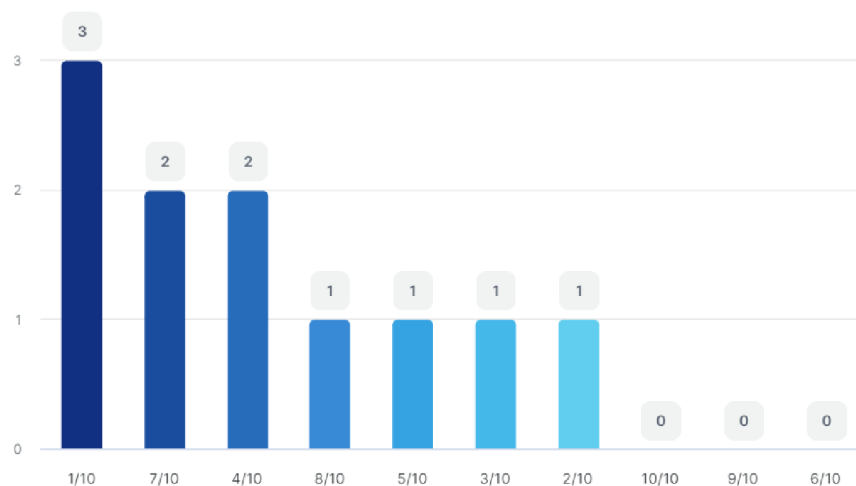
2. Daří se vám pomocí hodnocení QTR ověřit technickou způsobilost dodavatele?



U této otázky bylo průměrné hodnocení 2,8.

### Otázka 3

#### 3. Jak hodnotíte mezioblastní spolupráci v rámci QTR?



U této otázky bylo průměrné hodnocení 3,9.

### Otázka 4

#### 4. Kolik času vám zabere použití nástroje QTR?

| ODPOVĚĎ                    | RESPONZÍ |
|----------------------------|----------|
| 5 hodin                    | 2        |
| 8 hodin                    | 1        |
| 6 hodin                    | 1        |
| 5-8                        | 1        |
| 5 hod na jedno             | 1        |
| 4-5 hodin                  | 1        |
| 4 hodiny                   | 1        |
| 10 hodin                   | 1        |
| 10                         | 1        |
| 1 den (8 pracovních hodin) | 1        |

V průměru zabere pracovníkovi hodnocení QTR 6 hodin pracovního času.

## Otázka 5

### 5. Kolik QTR hodnocení jste v posledních dvou letech provedli?

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ |
|---------|----------|
| 1       | 4        |
| 3       | 3        |
| 2       | 2        |
| 4       | 1        |
| 10      | 1        |

Celkem bylo na oddělení provedeno 31 QTR hodnocení.

## Otázka 6

Kde spatřujete největší výhody nástroje QTR?

Mezi jedinou odpověď na tuto otázku patřilo „seznámení se s dodavatelem a získání seznamu kontaktních osob/navázání kontaktů“.

## Otázka 7

Co považujete za nevýhody nástroje QTR?

Výběr z odpovědí:

„Všeobecnost, nebyl na něj brán ohled v dalších fázích výběru.“

„Online forma, kvůli které lze těžko ověřit pravost výsledků. Na ostatních odděleních nebyly osoby, které by byly za QTR zodpovědné.“

„Moc všeobecné, chybí návštěva u dodavatele spolu s techniky a kvalitáři.“

„Administrativní zátěž, neověřil se stav na místě.“

„Pouze administrativní nástroj, moc všeobecné otázky.“

„Moc obecné, špatná komunikace s ostatními oblastmi.“

„Nesjednocený systém QTR podkladů, velmi teoretické, špatně se ověřuje správnost odpovědí.“

„Zbytečná administrativa, absence fyzické návštěvy.“

„Nástroj není dostatečně digitalizován, chybí personální kapacity.“

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|   |   |                      |      |
|---|---|----------------------|------|
| <b>AUTOR</b>                              | Bc. Tomáš Hesoun  |                      |      |
| <b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b> | specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců  |                      |      |
| <b>NÁZEV PRÁCE</b>                        | Nástroje hodnocení kvality dodavatelů v automobilovém průmyslu  |                      |      |
| <b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>                      | Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING   |                      |      |
| <b>KATEDRA</b>                            | KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality  | <b>ROK ODEVZDÁNÍ</b> | 2023 |
| <b>POČET STRAN</b>                        | 99  |                      |      |
| <b>POČET OBRÁZKŮ</b>                      | 23  |                      |      |
| <b>POČET TABULEK</b>                      | 5   |                      |      |
| <b>POČET PŘÍLOH</b>                       | 9   |                      |      |
| <b>STRUČNÝ POPIS</b>                      | <p>Diplomová práce se zabývá řízením dodavatelského řetězce v automobilovém průmyslu se zaměřením na proces výběru, hodnocení dodavatelů a na používané hodnotící nástroje. Cílem práce je popsání procesu výběru dodavatelů, charakterizování nástrojů používaných pro hodnocení kvality dodavatelů, provedení analýzy těchto nástrojů a na jejím základě navrhnout vhodná opatření spolu s vyhodnocením jejich účinnosti. Využitými metodami v rámci výzkumu byla SWOT analýza, dotazníkové šetření, diskuse s odborníky na zkoumanou problematiku, rešerše podnikových materiálů a pozorování interních procesů. Analýzou byly zjištěny silné a slabé stránky S-Ratingu, QTR a auditových aktivit na oddělení, na němž byla práce zpracovávána. Aby bylo možné minimalizovat či zcela odstranit slabé stránky u uvedených nástrojů, navrhl autor práce soubor opatření, u kterých následně ověřil jejich účinnost.</p> |                      |      |
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>                      | Řízení dodavatelského řetězce, management kvality dodavatelů, nákup, hodnocení dodavatelů, proces výběru dodavatelů, audit, potenciální analýza, rating udržitelnosti   |                      |      |

## ANNOTATION

|                             |  |             |      |
|-----------------------------|--|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>               | Bc. Tomáš Hesoun   |             |      |
| <b>FIELD</b>                | Specialization International Supply Chain Management   |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>         | Quality assessment tools for suppliers in the automotive industry  |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>           | Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING  |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>           | KRVLK -<br>Department of<br>Production,<br>Logistics and<br>Quality<br>Management  | <b>YEAR</b> | 2023 |
|                             |  |             |      |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>      | 99   |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>   | 23   |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>     | 5  |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b> | 9  |             |      |
|                             |  |             |      |
| <b>SUMMARY</b>              | <p>The thesis deals with supply chain management in the automotive industry, focusing on the selection process, supplier evaluation and the evaluation tools used. The aim of the thesis is to describe the supplier selection process, characterize the tools used for supplier quality assessment, analyze these tools and propose appropriate measures based on the analysis along with an evaluation of their effectiveness. The methods used in the research were SWOT analysis, questionnaire survey, discussion with experts on the studied issue, search of company materials and observation of internal processes. The analysis was used to identify the strengths and weaknesses of S-Rating, QTR and audit activities in the department where the work was carried out. In order to minimize or completely eliminate the weaknesses in the above mentioned tools, the author of the thesis proposed a set of measures, for which he subsequently verified their effectiveness.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>            | <p>Supply chain management, supplier quality management, purchasing, supplier evaluation, supplier selection process, auditing, potential analysis, sustainability rating</p>  |             |      |