

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Michaela Brázdilová

**Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku  
Ložiska Haná s.r.o.**

The Management of Supplier-customer Relationships of the Enterprise  
Ložiska Haná s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ekaterina Chytilová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené informační zdroje. Dále prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci dne .....

.....

podpis

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ekaterině Chytilové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Ložiska Haná s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a interních dokumentů k vypracování této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část .....	9
1 Logistika .....	9
1.1 Definice logistiky .....	9
1.2 Pojem logistika.....	9
1.3 Vývoj logistiky.....	10
1.4 Cíle logistiky .....	10
1.4.1 Vnitřní a vnější logistické cíle .....	11
1.4.2 Výkonové a ekonomické cíle logistiky .....	12
1.5 Součásti logistického managementu .....	12
1.5.1 Zásobování .....	12
1.5.2 Skladování .....	13
1.5.3 Doprava .....	14
2 Dodavatelský řetězec .....	15
2.1 Definice .....	15
2.2 Hmotný a informační tok .....	16
2.2.1 Hmotný tok.....	16
2.2.2 Informační tok .....	17
2.3 Řízení dodavatelského řetězce (SCM – Supply Chain Management) .....	17
3 Nákup.....	18
3.1 Definice .....	18
3.2 Základní úkoly nákupu.....	18
4 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	19
4.1 Základní pojmy .....	19
4.1.1 Dodavatel.....	19
4.1.2 Odběratel .....	19

4.2 Analýza dodavatele .....	19
4.3 Hodnocení dodavatele .....	20
4.4 Kritéria hodnocení dodavatele .....	22
4.5 Metody hodnocení dodavatelů .....	22
4.5.1 Srovnání předností a nevýhod .....	22
4.5.2 Bodové hodnocení .....	23
4.5.3 VDA 6.1 .....	24
4.5.4 Scoring model.....	26
Metodologická část .....	28
5 Metodologie .....	28
5.1 Analýza a syntéza.....	28
5.2 Kvalitativní výzkum.....	28
5.2.1 Rozhovor .....	29
5.3 Pozorování.....	30
Praktická část .....	31
6 Ložiska Haná s.r.o. ....	31
6.1 Základní informace o společnosti .....	31
6.2 Zaměření firmy na zákazníka.....	33
6.3 Komunikace se zákazníkem .....	33
6.4 Měření spokojenosti zákazníků.....	34
6.5 Audit.....	34
6.6 Proces nakupování ve firmě Ložiska Haná s.r.o. ....	35
6.7 Hodnocení dodavatelů ve firmě Ložiska Haná s.r.o. ....	35
6.8 Výběr dodavatelů .....	37
6.8.1 Kritéria hodnocení .....	37
6.8.2 Pořadí výběru.....	37
6.9 Nákup ložisek a příslušenství.....	37

7 Výsledky šetření v podniku .....	40
7.1 Výsledky rozhovoru .....	40
7.2 Výsledky pozorování .....	41
7.3 Závěr šetření ve firmě Ložiska Haná s.r.o. ....	42
7.3.1 Zjištěné nedostatky .....	44
7.3.2 Návrh Scoring modelu.....	45
7.4 Ověření funkčnosti pomocí simulace Scoring modelu .....	46
Závěr .....	47
Anotace .....	48
Zdroje.....	50
Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek .....	53
Seznam příloh .....	54

# Úvod

Mezi klíčové aktivity každého podniku řadíme nákup a prodej. Firmy často kladou velký důraz na prodej produktů, ačkoli velmi důležité je i vhodně nakoupit tyto produkty. Kvalita produktu, jeho hodnota a cena je ovlivněna různými procesy včetně nákupu.

„Není jednoduché vyzkoumat, proč jinak inteligentní obchodníci nedokáží stejně dobře nakupovat, jako prodávat. Nakupování se nepovažuje za něco skvělého; skutečnost, že jste podniku ušetřili nějaké peníze, se nevyrovná slávě, se kterou se peníze vydělávají – ačkoli špatný nákup ovlivní zisk někdy více než úspěšný prodej.“<sup>1</sup>

I přesto, že tato slova byla vyřčena poprvé před více než dvaceti lety, jsou platná i dnes. V současné době však začíná být na nákup nahlíženo jako na nástroj zvýšení zisku neboli zdroj úspor. Firmy usilují o kvalitní a spolehlivé dodavatele, a zejména pak o udržování dlouhodobých vztahů s těmito dodavateli.

Dnes má už téměř každá firma svůj systém hodnocení dodavatelů, ovšem ne vždy mají firmy nastaven systém hodnocení tak, aby posouzení bylo dlouhodobé a komplexní. Nelze zvolit obecný model hodnocení dodavatelů, jelikož hodnocení se pak stává bezpředmětným. Pro každý podnik může být vhodný jiný systém hodnocení, který musí být sestaven individuálně, dále musí odpovídat aktuálním požadavkům na produkt a na vnitropodnikové procesy.

Hodnocení dodavatelů je důležitým tématem pro řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, proto se práce ubírá tímto směrem. Bakalářská práce bude zpracována v praktické rovině v podmínkách konkrétního podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí – na teoretickou, metodologickou a praktickou část.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá definicí logistiky, nákupními procesy a dodavatelsko-odběratelskými vztahy.

Praktická část bakalářské práce je věnována firmě Ložiska Haná s.r.o. Zde jsou uvedeny základní informace o firmě, zaměření firmy na zákazníka a následná

---

<sup>1</sup> GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*, s.5.

komunikace s ním, měření spokojenosti zákazníků, audit, proces nakupování a také proces hodnocení a výběr dodavatelů. V této části bude navržen vhodný model hodnocení dodavatelů pro firmu Ložiska Haná s.r.o.

V metodologické části bakalářské práce jsou popsány použité metody a postupy, které byly použity při zpracování bakalářské práce.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout optimalizaci systému hodnocení dodavatelů ve firmě Ložiska Haná s.r.o. na základě rešerše literárních zdrojů a analýzy současného stavu podniku. Tyto cíle budou naplněny na základě analýzy, syntézy, pozorování a rozhovoru.



# Teoretická část

## 1 Logistika

### 1.1 Definice logistiky

Definice dle Horvátha: „Logistika je vědecká disciplína o plánování, řízení a kontrole pohybu materiálu, osob, energie a informace v systémech.“<sup>2</sup>

Logistika zahrnuje veškeré činnosti, které zajišťují plánování, řízení, provádění nebo kontrolu transformace zboží a s ní spojené další transformace, jako je množství, druh, či vlastnost zboží. Při vzájemné souhře těchto činností dojde k efektivnímu spojení mezi místem odeslání zboží a místem přijetí zboží.<sup>3</sup>

### 1.2 Pojem logistika<sup>4</sup>

Původ slova „logistika“ je odvozen od řeckého slovního základu „logos“, který překládáme jako počínání či rozum. Kořeny tohoto slova sahají až do vojenství, kde hlavním úkolem logistiky bylo obstarat finanční, obranné a útočné prostředky pro vojsko, včas rozpoznat situaci pro manévrování, či dokázat zvolit správnou taktiku. Později se logistika využívala při výstavbě vojenských pevností, kdy se matematickým výpočtem zjišťovala například optimální poloha střelen. Dále se logistika používala pro filozofickou matematiku, která udávala směr pochoduujícímu vojsku, jeho utáboření a zásobování potravinami. V dnešní době definujeme logistiku ve vojenství jako „nauku o plánování, dispozici a použití prostředků nutných pro vojenské účely na podporu bojových sil“.

---

<sup>2</sup> HORVÁTH, Gejza. *Logistika výrobních procesů a systémů*, s. 118.

<sup>3</sup> Srov. STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*, s. 27.

<sup>4</sup> Srov. Tamtéž, s. 13-14.

## 1.3 Vývoj logistiky

### Vývoj logistiky lze rozdělit do čtyř částí:

První fáze vývoje byla soustředěna převážně na procesy distribuce, kde dominovala obchodní a marketingová hlediska. Vznikaly zde problémy spojené s nedostatečnou výší zásob.

Ve druhé fázi začaly podniky zjišťovat, že převážná část jejich kapitálu je uložena v zásobách. Aby situaci s nadbytečnými zásobami vyřešily, začaly využívat matematické modely řízení zásob, optimalizační a statické metody, či metody predikce. V této fázi se logistika rozšiřuje na zásobování a začíná zasahovat do řízení výroby.

V průběhu třetího období se začíná prosazovat systém integrované logistiky, který charakterizují ucelené logistické řetězce, systémy dodavatelů a konečných zákazníků. Podniky zvyšují kvalitu dodavatelských služeb a pružně reagují na potřeby zákazníků.

Čtvrtá a zároveň poslední fáze v současné době ještě stále probíhá. Tato fáze má za úkol přinést v budoucnu celkovou optimalizaci integrovaných logistických systémů, k čemuž budeme potřebovat velice pokročilé technologie.<sup>5</sup>

## 1.4 Cíle logistiky

Existují dva typy cílů logistiky, ze kterých vycházíme:

- držet se strategie, kterou si podnik stanovil, a naplňovat tak požadované cíle,
- plnit přání zákazníků na požadované úrovni, a to s co nejnižšími celkovými náklady.<sup>6</sup>

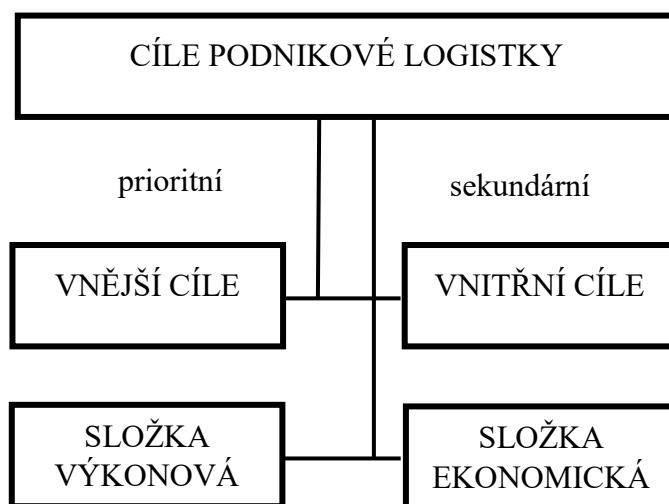
---

<sup>5</sup> Srov. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*, s. 29.

<sup>6</sup> Srov. Tamtéž, s. 41-42.

Cíle logistiky (viz Obr. 1) dělíme podle:

- oblasti jejich působení – na vnější a vnitřní cíle,
- způsobu měření jejich výsledků – na výkonové a ekonomické cíle.<sup>7</sup>



Obr. 1 - Dělení a prioritizace cílů logistiky<sup>8</sup>

Hlavním cílem logistiky je uspokojit potřeby zákazníka, jelikož zákazník je hlavním prvkem celého řetězce. U zákazníka totiž celý proces logistického řetězce začíná i končí.

Z obrázku je patrné, že cíle podnikové logistiky se dále dělí na prioritní (vnější cíle, složka výkonová) a sekundární (vnitřní cíle, složka ekonomická).

#### 1.4.1 Vnitřní a vnější logistické cíle<sup>9</sup>

Vnitřní logistické cíle se zabývají snižováním nákladů. Jedná se především o snižování zásob ve skladech, jelikož největší objem kapitálu bývá vázán v zásobách. Dále se orientují na snižování nákladů na výrobu, dopravu, manipulaci a skladování.

<sup>7</sup> Srov. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*, s. 41-42.

<sup>8</sup> Srov. Tamtéž, s. 42.

<sup>9</sup> Srov. Tamtéž, s. 43.

Vnější logistické cíle se orientují na přání a požadavky zákazníků a trhu. Jedná se především o udržování či zvyšování objemu prodeje a podílu na trhu, dodržování dodacích lhůt a snahu o jejich zkracování, zvyšování kvality a úplnosti dodávek, a v neposlední řadě také spolehlivost a flexibilitu dodávek. Velmi důležitým požadavkem je dodržení faktoru času. Čas je velmi důležitým ukazatelem, který přispívá ke snížení nároku na skladování v případě dodržení časové návaznosti jednotlivých článků logistického řetězce.

#### **1.4.2 Výkonové a ekonomické cíle logistiky<sup>10</sup>**

Výkonovým cílem je zajistit takovou úroveň služeb, která je požadovaná. Jinými slovy připravit zboží a materiál v potřebné kvalitě a množství, tak aby byl ve správnou dobu na správném místě.

Ekonomickým cílem pak rozumíme zajištění vysoké úrovně zmiňovaných služeb při optimálních nákladech. Avšak čím je úroveň služeb vyšší, tím vyšší jsou i náklady. Tyto náklady pak musí být přiměřené částce, kterou je zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit.

### **1.5 Součásti logistického managementu**

Oblast působení logistického managementu je poměrně široká. Práce se zaměřuje na základní součásti logistického managementu, a to na zásobování, skladování a dopravu.

#### **1.5.1 Zásobování**

Cílem zásobování je minimalizovat zásoby a zároveň udržet plynulý chod podniku. Výše zásob je však ovlivněna typem podniku a odvětvím, ve kterém se pohybuje.

---

<sup>10</sup> Srov. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*, s. 44.

Zásoby dělíme do tří skupin na:

- zásoby materiálů a surovin,
- zásoby rozpracované výroby – nedokončené výrobky a polotovary,
- zásoby hotových výrobků – zboží.

V obchodních podnicích převažují zásoby hotových výrobků, ve výrobních podnicích pak zásoby nedokončené výroby.<sup>11</sup>

### 1.5.2 Skladování

Skladování je významným spojovacím článkem mezi výrobcem a zákazníkem. Uskladněním hotových výrobků, surovin, dílů či jiných produktů umožňujeme managementu převzít kontrolu nad veškerým zbožím.<sup>12</sup>

Rozlišujeme tři kategorie skladování:

1. Přesun produktů – do této kategorie řadíme veškeré činnosti od přijetí zboží až po jeho expedici. Jedná se tedy o převzetí zboží, kontrolu stavu zboží a jeho uložení na sklad:

- příjem – v této fázi dojde k vybalení a kontrole produktu,
- uložení – uložení produktu ve skladu,
- kompletace – přeskupování zboží dle požadavků zákazníka,
- překládka – zboží putuje z místa příjmu do místa expedice,
- expedice – kontrola a zabalení zboží, přesun k zákazníkovi.

2. Uskladnění produktů

- přechodné – uskladnění nezbytné pro plynulé zásobování obyvatel,
- časově omezené – nadměrné zásoby, především v případě sezónní či kolísavé poptávky.

---

<sup>11</sup> Srov. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 83.

<sup>12</sup> Srov. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*, s. 132.

### 3. Přenos informací

- veškeré informace týkající se zboží, dodávek, zaměstnanců, zákazníků či skladu<sup>13</sup>

#### 1.5.3 Doprava

Cílem logistického dopravního systému je držet přepravní náklady na co nejnižší úrovni pomocí efektivního plánování tras a využití vhodných dopravních prostředků. Náklady na přepravu zboží bývají v logistice velmi vysoké, a proto se často odrážejí v ceně výrobku. Včasná přeprava zboží zvyšuje úroveň zákaznického servisu. Existuje několik kategorií, do kterých můžeme dopravu rozdělit. Nejčastěji se jedná o rozdělení dle:

- používaných dopravních prostředků – železniční, silniční, letecká doprava,
- přemísťovaného objektu – osobní, nákladní,
- území – vnitrostátní, mezinárodní,
- velikosti zásilky – hromadná, kusová,
- pravidelnosti – pravidelná, nepravidelná,
- prostředí realizace – vodní, podzemní, vzdušná, kosmická.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Srov. SIXTA, Josef a Václav MACĀT. *Logistika: teorie a praxe*, s. 132.

<sup>14</sup> Srov. Tamtéž, s. 160.

## 2 Dodavatelský řetězec

### 2.1 Definice

Dodavatelský řetězec lze definovat jako vícestupňový systém dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků, kde mezi jednotlivými stupni proudí obousměrně finanční, informační, materiálové a rozhodovací toky.<sup>15</sup>

Do dodavatelského řetězce zahrnujeme veškeré účastníky, kteří se podílejí na plnění požadavků finálního zákazníka. Tradiční dodavatelský řetězec rozlišuje pět stupňů, kde horní stupeň tvoří dodavatelé a dolní stupeň zákazníci, mezi nimiž figurují dále výrobci, distributoři a prodejci. Vztahy mezi dvěma sousedními stupni nazýváme dodavatelsko-odběratelské vztahy.<sup>16</sup>

Mezi jednotlivými stupni dodavatelského řetězce proudí obousměrně několik toků, a to: materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky.<sup>17</sup>

Materiálové toky zajišťují veškeré toky surovin či produktů od dodavatele směrem k zákazníkovi a opačně směřované toky, jako je vrácení, servis či likvidace produktů. Finanční toky zahrnují veškeré operace týkající se financí, plateb a úvěrů. Informační toky doplňují veškeré informace týkající se dodávek, objednávek a jiných potřebných údajů. A nakonec rozhodovací toky, které jsou závislé na rozhodnutí jednotlivých účastníků, neboť každé rozhodnutí ovlivňuje plynulost řetězce.<sup>18</sup>

Struktura dodavatelského řetězce je znázorněna na Obr. 2.

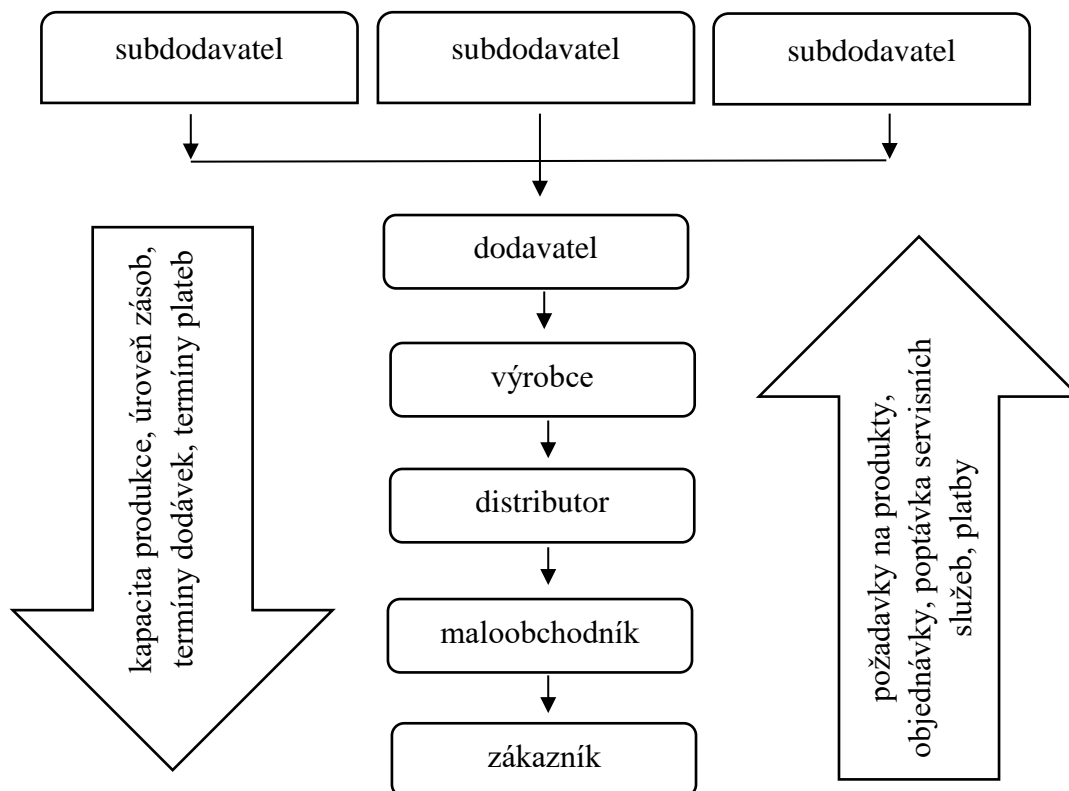
---

<sup>15</sup> Srov. FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*, s. 9.

<sup>16</sup> Srov. Tamtéž, s. 9.

<sup>17</sup> Srov. Tamtéž, s. 9.

<sup>18</sup> Srov. Tamtéž, s. 10.



Obr. 2 - Struktura dodavatelského řetězce<sup>19</sup>

## 2.2 Hmotný a informační tok

Dodavatelský řetězec je rozdělen na dvě části, a to na stránku hmotnou a nehmotnou. Hmotná stránka se zabývá přemístováním osob a věcí, a nehmotná naopak přenosem informací tak, aby se hmotná stránka mohla bez problému uskutečnit.<sup>20</sup>

### 2.2.1 Hmotný tok

Hmotný tok zajišťuje přesun věcí ke konečnému zákazníkovi za účelem uspokojení jeho potřeb. Jedná se především o přemístování hotových výrobků, ale

<sup>19</sup> Srov. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*, s. 299.

<sup>20</sup> Srov. MICHALCO, Milan a Ladislav HÁDEK. *Řízení výroby a logistika*, s. 31.



i nedokončených výrobků, obalů či dílů. Může se jednat také o přemísťování osob, jimiž jsou nejčastěji servisní pracovníci.<sup>21</sup>

### **2.2.2 Informační tok**

Informační tok zajišťuje přemísťování informací tak, aby mohlo dojít k přesunu všech uvedených věcí či osob. Dále také zajišťuje přemísťování peněz, zpravidla v bezhotovostní formě. Ovšem nejdůležitějším aspektem při tomto procesu je komunikace. Při špatné komunikaci totiž nelze dosáhnout toho, aby proces přenosu informací fungoval efektivně.<sup>22</sup>

## **2.3 Řízení dodavatelského řetězce (SCM – Supply Chain Management)**

Supply Chain Management (SCM) neboli řízení dodavatelských řetězců představuje „soubor nástrojů a procesů, které slouží k optimalizaci řízení a k maximální efektivitě provozu všech prvků (článků) celého dodavatelského řetězce s ohledem na koncového zákazníka“.<sup>23</sup>

SCM je tedy oblast řízení, zahrnující veškeré procesy přenosu informací, komunikace a vzájemného propojení dodavatelů s odběrateli v rámci dodavatelského řetězce. Prostřednictvím informačních a komunikačních technologií tak mohou partneři vzájemně spolupracovat, sdílet informace či plánovat tak, aby došlo ke zvýšení akceschopnosti celého dodavatelského řetězce.<sup>24</sup>

Jedná se tedy o komplexní proces řízení dodavatelského řetězce.

---

<sup>21</sup> Srov. PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*, s.111.

<sup>22</sup> Srov. Tamtéž, s. 111.

<sup>23</sup> Srov. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*, s.77.

<sup>24</sup> Srov. Tamtéž, s. 77.

## 3 Nákup

### 3.1 Definice<sup>25</sup>

Nákupem rozumíme proces, který zahrnuje úkoly uskutečňované jak na nákupním trhu, tak i ty, které musí nákup plnit uvnitř organizace. Mezi činnostmi realizované na nákupním trhu řadíme především obstarávání výrobního materiálu, zařízení a služeb pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu, vývoji či správě. K tomu potřebujeme nástroje, pomocí kterých lze vyhledat potenciální dodavatele a navrhnout systém hodnocení dodavatelů, díky kterému lze snadněji určit nejvhodnějšího dodavatele. Z opačného pohledu také firma musí zastávat zásadní úlohy, jako je řízení zásob, plánování množství či termínů spotřeby, příjem materiálu i skladování.

### 3.2 Základní úkoly nákupu

System úkolů, který musí nákup splňovat, lze popsat takto:

- **charakterizování potřeby** – jaký druh zboží firma potřebuje,
- **stanovení reálné potřeby** – velikost, množství, termín, cena,
- **hledání kvalitního dodavatele** – hledání dodavatelů, kteří dané zboží nabízejí,
- **výběr nejlepšího dodavatele** – výběr dle stanovených kritérií,
- **vytvoření objednávky** – dohodnutí smluvních podmínek,
- **zkontrolování úplnosti dodávky** – zda zboží přišlo v požadovaném množství,
- **uložení na sklad** – naskladnění zboží,
- **vydání ze skladu zákazníkovi** – vyskladnění a doručení zboží zákazníkovi,
- **kontrolování spotřeby** – průběžná kontrola zásob, v případě potřeby vytvoření nové objednávky.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Srov. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 273.

<sup>26</sup> Srov. Tamtéž, s. 273.

## 4 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů

### 4.1 Základní pojmy

#### 4.1.1 Dodavatel

Dodavatele lze definovat jako osobu či organizaci poskytující produkt, který nakupují odběratelé.<sup>27</sup>

#### 4.1.2 Odběratel

Na druhé straně stojí odběratel, kterého definujeme jako fyzickou či právnickou osobu, která produkt od dodavatele přijímá.<sup>28</sup>

### 4.2 Analýza dodavatele

Každá firma by měla pečlivě zvažovat volbu vhodného dodavatele, jelikož chybně zvolený dodavatel může způsobit velké ztráty. Proto je třeba provést analýzu potenciálních dodavatelů, abychom o podniku získali komplexní informace.

Výsledkem analýzy jsou čtyři kategorie informací týkající se potenciálních dodavatelů:

1. **Všeobecné podnikové informace** = velikost a obrat podniku, právní forma podnikání, finanční situace dodavatele, vzdělání pracovníků a kvalita odvedené práce
2. **Specifické informace** = souvisejí s nákupem materiálu – spolehlivost dodavatelů, úplnost a kvalita zboží

---

<sup>27</sup> Srov. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*, s. 16.

<sup>28</sup> Srov. Tamtéž, s. 16.

3. **Kondiční a servisní politika** = odběratel se zajímá především o cenu zboží, obchodní podmínky, dodací lhůty, kvalitu služeb

4. **Informace o dodavatelsko-odběratelských vztazích** = jde o analýzu stávajících dodavatelsko-odběratelských vztahů – spolupráce a vztahy mezi dodavatelem a odběratelem

Z těchto informací lze vytipovat konkrétní dodavatele, kteří jsou schopni dodat zboží podle specifických kritérií stanovených firmou. Jedná se především o dodání kvalitního zboží, dodržení sjednaných podmínek a dodacích lhůt.<sup>29</sup>

### 4.3 Hodnocení dodavatele

V mnoha organizacích se dnes již dodavatelé hodnotí. Ovšem hodnocení dodavatelů se výrazně liší dle typu organizace. Odlišná bývají především vybraná kritéria a způsob hodnocení. Hodnocení dodavatelů se uskutečňuje z toho důvodu, aby firma vybrala z širokého okruhu dodavatelů toho, který nejvíce odpovídá požadovaným kritériím. Mezi základní kritéria můžeme zařadit cenu, spolehlivost dodávek, a především plnění kvalitativních požadavků na dodávky, které lze doložit certifikáty či výsledky z auditů.<sup>30</sup>

System hodnocení dodavatelů zahrnuje určitý postup:

1. **Volba kritérií** – v tomto kroku určíme základní kritéria, které jsou pro firmu důležitá, dále přiřadíme ke každému kritériu váhu a bodové ohodnocení

2. **Hodnocení dodavatelů** – pověříme osoby, které budou mít vyhodnocování dodatelů na starosti, a zvolíme konkrétní pravidla postupů, jakými bude firma dodavatele hodnotit

3. **Výsledek a vyhodnocení** – zde je znázorněno portfolio dodavatelů, ze kterého snadno zjistíme, kteří dodavatelé jsou nejvhodnější.<sup>31</sup>

Hodnocení dodavatelů se zaznamenává do tzv. karet dodavatelů (viz Tab. 1).

---

<sup>29</sup> Srov. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 285-286.

<sup>30</sup> Srov. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 90.

<sup>31</sup> Srov. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 293.

Tab. 1 - Karta dodavatele<sup>32</sup>

Kritérium	Hodnocení	Dodavatel A	Dodavatel B
<b>Jakost</b>	velmi dobrá dobrá střední špatná	1	2
<b>Termín</b>	velmi dobrý dobrý střední špatný	2	1
<b>Služby</b>	velmi dobré dobré střední špatné	1	3
<b>Reklamace</b>	žádné málo často běžně	1	3
<b>Cena</b>	velmi přijatelná přijatelná průměrná vysoká	2	1
<b>Celkem</b>		<b>7</b>	<b>10</b>

Poté co známe výsledky hodnocení, můžeme dodavatele rozdělit do tří skupin:

**A** = bezproblémový dodavatel, kvalitní zboží, včasné dodávky, dodržení všech podmínek

**B** = u dodavatele se potýkáme s drobnými nedostatky, ovšem tyto nedostatky nemají negativní vliv na jakost výrobků

**C** = problémový dodavatel, vyskytují se nedostatky, které mají negativní vliv na jakost výrobků<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Srov. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 294.

<sup>33</sup> Srov. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 90

## 4.4 Kritéria hodnocení dodavatele

Mezi kritéria hodnocení dodavatelů patří nejen požadavky, které firma stanovila k vyhodnocení nejlepšího dodavatele, ale i to, jaký byl skutečný výsledek při plnění objednávky. K zásadním kritériím patří především kvalita a bezvadnost produktů, adekvátní cena, spolehlivost a komunikace s dodavatelem.<sup>34</sup>

## 4.5 Metody hodnocení dodavatelů

Výběr metody je ovlivněn několika faktory, jednak hodnotou či důležitostí produktu, nákupní strategií podniku či postupy, které jsou ve firmě zavedené. Existuje široká škála metod od poměrně jednoduchých po komplexní. Níže budou popsány vybrané metody.

### 4.5.1 Srovnání předností a nevýhod

Metoda srovnání předností a nevýhod je velmi jednoduchá a rychlá metoda, která se využívá zejména pro orientační přehled výhodnosti a nevýhodnosti nabídek jednotlivých dodavatelů. Odhaluje slabší místa dodavatelů, ovšem je velmi obecná. Proto je vhodné využít ji při obdržení velkého množství nabídek k rozřazení do užšího výběru.

Ohodnocení variant spočívá v jednoduchém přiřazování znamének „+“ a „-“, kde plus znamená přičtení jednoho bodu (v případě výhodné alternativy) a mínus znamená odečtené jednoho bodu (v případě nevýhodné alternativy).<sup>35</sup>

V Tab. 2 je uvedeno hodnocení alternativ srovnáním předností a nevýhod.

---

<sup>34</sup> Srov. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 293.

<sup>35</sup> Srov. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s. 164.

Tab.2 - Hodnocení alternativ srovnáním předností a nevýhod<sup>36</sup>

Kritéria	Alternativy		
	A	B	C
1. Dodací lhůta	-	+	-
2. Nákladovost	+	-	+
3. Spolehlivost dodávek	+	+	-
4. Úplnost dodávek	-	+	-
5. Dopad na zákazníka	+	-	+
6. Přístup pracovníků	+	+	-
<b>SOUČET</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Po vyhodnocení bychom jednoznačně vyřadili alternativu C, ovšem alternativy A, B zůstávají nerozhodné, proto je třeba použít podrobnější metodu.

#### 4.5.2 Bodové hodnocení

Kvalitnějším podkladem pro hodnocení dodavatelů je bodové hodnocení, jelikož upouští od jednoduché metody přiřazování znamének „+“ a „-“ a používá přiřazování bodů podle stanovených kritérií.

Bodová stupnice: 0...zcela nevyhovuje danému kritériu,  
 1...málo vyhovuje danému kritériu,  
 2...plně vyhovuje danému kritériu.<sup>37</sup>

Příklad bodového hodnocení je znázorněn v Tab. 3.

<sup>36</sup> Srov. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s. 164.

<sup>37</sup> Srov. Tamtéž, s. 164.

Tab.3 - Bodové hodnocení<sup>38</sup>

Kritéria	Alternativy		
	A	B	C
1. Dodací lhůta	3	3	0
2. Nákladovost	1	3	3
3. Spolehlivost dodávek	1	1	3
4. Úplnost dodávek	1	3	1
5. Dopad na zákazníka	3	0	1
6. Přístup pracovníků	3	3	1
<b>SOUČET</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

V tomto případě je nejvhodnější alternativa B.

#### 4.5.3 VDA 6.1

Jednou z nejpoužívanějších metod hodnocení dodavatelů u nás je manuál VDA 6.1, který používají německé automobilky. VDA 6.1 obsahuje aktuální znění normy ISO 9001 doplněné o další specifické požadavky automobilového průmyslu, jako je výběr dodavatelů či zavádění nových produktů. Hodnocení provádí auditor, který přiřazuje body k otázkám na základě zjištění stavu systému managementu jakosti.<sup>39</sup>

Bodové hodnocení auditních otázek podle metodiky VDA 6.1 je znázorněno v Tab. 4.

Tab.4 - Bodové hodnocení auditních otázek podle metodiky VDA 6.1<sup>40</sup>

Předmět otázek	Posouzení otázek – body				
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano/Ne
V systému jakosti je plně stanoveno	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano/Ne
V praxi uplatňováno	Ano	Ano	Převážně	Převážně	Ne
Počet bodů	10	8	6	4	8

<sup>38</sup> Srov. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s.165.

<sup>39</sup> Srov. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*, s. 99.

<sup>40</sup> Srov. Tamtéž, s. 100.



„V systému jakosti je plně stanoveno” – jasně stanovený princip plnění požadavků v dokumentaci dodavatelů, který musí být dodržen.

„V praxi plně uplatňováno” – dodavatelé plní požadavky i přesto, že nejsou formálně popsány v dokumentaci.

„Převážně” – musí být splněno minimálně 75 % povinností souvisejících s plněním určitého požadavku.

Z tabulky vyplývá, že pomocí auditů lze v praxi lépe zjistit skutečný stav zvládnutých požadavků než z pouhé dokumentace.

Po posouzení všech hodnocených oblastí následuje zařazení potenciálních dodavatelů do čtyř skupin dle procentuálních plnění jejich požadavků.<sup>41</sup>

Klasifikační tabulka pro zařazení dodavatelů podle VDA 6.1 je znázorněna v Tab. 5.

*Tab.5 - Klasifikační tabulka pro zařazení dodavatelů podle VDA 6.1<sup>42</sup>*

<b>Celkové hodnocení systému managementu jakosti dodavatele v%</b>	<b>Verbální hodnocení systému managementu jakosti dodavatele</b>	<b>Klasifikace dodavatelů podle stupňů</b>
Od 90 výše	Zcela splněno	A
Od 80 do 89,99	Převážně splněno	AB
Od 60 do 79,99	Podmíněně splněno	B
Méně než 60	Nesplněno	C

Díky tomuto přehledu lze snadněji rozhodnout o tom, s kterými dodavateli uzavřít či neuzavřít smlouvu. V praxi to funguje tak, že s dodavateli skupiny A jsou běžně uzavírány smlouvy o dodávkách, a funguje zde dlouhodobá spolupráce, jelikož splňují veškeré požadavky, naopak s dodavateli skupiny C již v budoucnu nejsou navazovány žádané vztahy. Se skupinou dodavatelů AB a B jsou navazovány pouze

<sup>41</sup> Srov. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*, s. 100.

<sup>42</sup> Srov. Tamtéž, s. 101.

krátkodobé vztahy, při kterých však dodavatel může přesvědčit firmu o konkrétním zlepšení, a snažit se tak o přeřazení do vyššího stupně dodavatelů při dalším auditu.<sup>43</sup>

#### 4.5.4 Scoring model

Mezi další nástroje hodnocení dodavatelů patří Scoring model. Využíváním tohoto modelu získáme přehled údajů o dodavatelích za určité období. Jedná se o podrobnější způsob hodnocení, který nám lépe pomůže k výběru vhodného dodavatele pro danou zakázku. Dodavatelé mohou dle jednotlivých parametrů obdržet 0-100 bodů.

Příklad Scoring modelu je uveden v Tab. 6.

Tab.6 - Vzor Scoring modelu <sup>44</sup>

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
<b>JAKOST</b> (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0
<b>Body</b>	podíl krát váha	33,0	37,5	27,0
<b>Cena</b> (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
<b>Body</b>	index krát váha	18,8	16,7	30,0
<b>Spolehlivost</b> (váha 25)	celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
<b>Body</b>	index krát váha	13,8	25,0	16,4
<b>Bodové hodnocení</b>		<b>65,6</b>	<b>79,2</b>	<b>73,4</b>

Z tabulky vyplývá, že k jednotlivým kritériím lze přiřadit námi zvolenou váhu. Celkové bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů získáme součtem součinů jednotlivých vah a kritérií. Poté lze porovnat výsledky bodového ohodnocení a určit tak nejlepšího dodavatele. Vyhrává dodavatel s nejvyšším skóre.

<sup>43</sup>Srov. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*, s. 101.

<sup>44</sup> Srov. TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*, s. 152.

V praktické části bude zjišťováno, zda je pro firmu dostačující bodová metoda, kterou podnik aktuálně používá, nebo zda by bylo vhodnější použít jinou metodu. V praktické části bude navržena metoda Scoring modelu, dle objektivních požadavků podniku.

## **Metodologická část**

### **5 Metodologie**

Při zpracování bakalářské práce byly použity především následující metody: analýza a syntéza, a dále byl veden kvalitativní výzkum formou rozhovoru a pozorování. Níže v textu uvádím podrobnější popis použitých metod.

#### **5.1 Analýza a syntéza**

Analýzu lze definovat jako proces rozboru složitého celku na dílčí části. Při rozboru postupujeme od celku k dílčím částem. Analýza tak tvoří protiklad syntézy, kdy naopak postupujeme od dílčích částí k celku.<sup>45</sup>

V bakalářské práci byla jako metoda výzkumného šetření zvolena analýza. Byl analyzován současný stav v podniku týkající se hodnocení dodavatelů. Dále byla tato metoda použita pro šetření literárních zdrojů při zpracování teoretické části. Syntéza byla použita při tvorbě vlastního řešení identifikovaného problému ve firmě.

#### **5.2 Kvalitativní výzkum**

Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit postoje či mínění vedoucí ke konkrétnímu chování. Při výzkumu se snažíme najít odpověď na otázku „PROČ“. Z malého vzorku pronikáme do hlubšího pochopení problému, proto je vhodné tento výzkum použít při situaci, kdy o problému máme jen velmi málo informací. Postupně se pak dopracujeme k jádru problému. Naproti kvalitativnímu výzkumu stojí výzkum kvantitativní, kdy se naopak zkoumání provádí na větším vzorku. Z tohoto výzkumu však často vznikají pouze obecné informace v podobě popisu a číselného vyjádření,

---

<sup>45</sup> Srov. SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. Jak psát diplomové a jiné písemné práce, s. 20.

tudíž si nejsme schopni zodpovědět otázku „PROČ“ jako u kvantitativního výzkumu.<sup>46</sup>

Proto byl zvolen výzkum kvalitativní. Kvalitativní výzkum lze realizovat pomocí několika nástrojů, kterými mohou být například pozorování, rozhovor, dotazník či experiment. V bakalářské práci byl proveden kvalitativní výzkum formou rozhovoru a pozorování.

### **5.2.1 Rozhovor**

Rozhovor definujeme jako metodu, pomocí které získáváme data a verbálně komunikujeme s druhou osobou. Rozhovor je velmi stará, náročná, přesto však důležitá metoda, díky níž získáváme potřebné informace, a můžeme tak hlouběji proniknout do dané problematiky. Existují však kritéria, která musí rozhovor splňovat, jako je spolehlivost, validita či objektivita. Tato metoda je však ve srovnání s jinými metodami časově náročná a je zapotřebí udržet pozornost po celou dobu rozhovoru.<sup>47</sup>

Při zpracování bakalářské práce se uskutečnil rozhovor s manažerem firmy LOŽISKA HANÁ s.r.o., který bude zodpovídat otázky týkající se hodnocení dodavatelů. Na základě těchto otázek pak navrhuji případná doporučení ke změně či úpravě tohoto hodnocení.

### **5.2.2 Otázky pro rozhovor**

V průběhu rozhovoru budou kladeny následující otázky:

1. Jakou používáte metodu hodnocení dodavatelů?
2. Jak jste spokojen se současným stavem hodnocení dodavatelů?
3. Co vidíte jako nedostatky ve vašem systému hodnocení dodavatelů?
4. Chtěl byste změnit systém hodnocení dodavatelů?

---

<sup>46</sup> Srov. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*, s 135.

<sup>47</sup> Srov. KOHOUTEK, Rudolf. *Rozhovor jeho druhy a požadavky na tazatele* [online]

### 5.3 Pozorování

Cílem pozorování je odhalit řadu skutečností související se sledovanou problematikou. Během pozorování není mezi pozorovatelem a pozorujícím přímý kontakt, nekladou se tedy žádné otázky, pouze se sleduje chování a pocity pozorovaného. Výhodou je, že pozorovaný, jelikož neví že je pozorován, nemůže záměrně změnit své chování a ovlivnit tak výsledek výzkumu.<sup>48</sup>

Na základě absolvované praxe na jaře 2016 bylo provedeno pozorování způsobu procesu výběru dodavatelů. Společně s poznatky s chodem firmy byly pozorovány funkce obchodního oddělení, proces schválení nákupu, či vztahy mezi dodavateli a odběrateli.

Pozorování probíhalo po dobu několika týdnů. Cílem pozorování bylo zjistit preference podniku při nákupním procesu a samotnou podstatu procesu výběru dodavatele.

---

<sup>48</sup> Srov. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, s. 138.

## **Praktická část**

### **6 Ložiska Haná s.r.o.**

#### **6.1 Základní informace o společnosti**

Firma Ložiska Haná vznikla v roce 2003 z původní firmy Ložiska Brázdil. Zabývá se nákupem a prodejem ložisek včetně souvisejících komponentů, náradí a strojů. Nabízí především ložiska a příslušenství, gufera, klínové řemeny, náradí, nástroje, spojovací a hutní materiál.

Díky postupnému nárůstu zákazníků a rozvíjení sortimentu zboží bylo nutné rozšířit skladové prostory, proto se firma přestěhovala do nových prostor. V současné době se společnost nachází na Brněnské ulici v Prostějově, kde disponuje jak původním sortimentem, tak i širokým sortimentem spojovacího materiálu. Nově také firma začala vyrábět hydraulické tlakové hadice (viz Obr. 3).

Firma se snaží i nadále neustále rozšiřovat svůj sortiment především dle přání a požadavků zákazníků. Strategií firmy je dodat zákazníkům ložiska a příslušenství všech značek a parametrů, které požadují. Vedení věnuje zvýšenou pozornost vnějšímu podnikatelskému prostředí. Má snahu získávat nové zákazníky a rozšiřovat sortiment dle jejich požadavků.

Firma Ložiska Haná s.r.o. má zavedený certifikovaný systém managementu jakosti dle normy ISO 9001:2015. Firma usiluje o neustálé rozvíjení se a zdokonalování a nadále zvyšuje svou konkurenceschopnost a kvalitu.



*Obr. 3 - Hydraulické tlakové hadice<sup>49</sup>*

Sídlo společnosti:	Za Rybníčkem 253, 783 49 Lutín
Adresa provozovny:	Brněnská 4646/69, 796 01 Prostějov
Rok založení:	2003
Počet zaměstnanců:	10
NACE:	016 - Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti 46900 - Nеспециализovaný velkoobchod 47110 - Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nспециализovaných prodejnách 4778 - Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách 74 - Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

---

<sup>49</sup> Dostupné na WWW: <<http://www.loziskahana.cz/hydraulicke-tlakove-hadice>>



## **6.2 Zaměření firmy na zákazníka<sup>50</sup>**

Zákazníci firmy v oblasti nákupu a prodeje jsou firmy, společnosti a soukromé osoby. Zákazníci požadují od společnosti kvalitu, spolehlivost a přijatelné cenové podmínky. Jednatel společnosti zajišťuje, že jsou určeny, pochopeny a trvale plněny požadavky zákazníka, příslušné požadavky zákonů a předpisů, určena a řešena rizika a příležitosti, které mohou ovlivnit shodu produktů a služeb, a schopnost zvyšovat spokojenost zákazníka. Kvalita všech prováděných prací je soustavně kontrolována v průběhu celého procesu počínaje výběrem dodavatele a konče poradenskými službami.

## **6.3 Komunikace se zákazníkem<sup>51</sup>**

Se zákazníkem komunikuje obchodní manažer společnosti nebo odpovědný pracovník telefonicky, faxem nebo osobně. Poskytuje mu informace týkající se produktu a získává zpětné informace.

Při telefonické poptávce zákazníka na zboží se pořizuje záznam do poznámkového bloku nebo objednáčích listů. V případě realizace telefonické poptávky telefonickou objednávkou se pořizuje záznam tamtéž.

Při písemné poptávce zpracuje odpovědný pracovník písemnou nabídku, kterou s poptávkou založí do pořadače „Nabídky vydané“. Při písemné objednávce a následném vyřizování rozlišuje rozpracované objednávky a vyřízené objednávky. Rozpracované objednávky se zakládají do zakladače „Rozpracované objednávky“. Vyřízené objednávky se založí do pořadače „Objednávky“ podle abecedního rozlišení. Komunikace probíhá telefonicky, faxem, písemně nebo ústně, včetně zpětné vazby.

---

<sup>50</sup> Zdroj: Vlastní zpracování, čerpáno z interní dokumentace firmy Ložiska Haná s.r.o.

<sup>51</sup> Zdroj: Tamtéž

## 6.4 Měření spokojenosti zákazníků<sup>52</sup>

Zjišťování spokojenosti zákazníka je popsáno v následujícím postupu.

Jedním ze zdrojů informací o spokojenosti zákazníka jsou reklamace a stížnosti. Reklamace nebo stížnosti jsou zaznamenávány do protokolu o neshodě/reklamaci. Reklamace jsou měsíčně analyzovány a výsledky analýz jsou podkladem pro stanovování opatření k nápravě a preventivních opatření.

Dále je spokojenost zákazníka monitorována buď osobními kontakty nebo telefonicky, přičemž tato zjištění jsou zapsána do formuláře „Dotazník spokojenosti zákazníků“, kde se uvede stupeň posuzovaných kritérií. Na základě těchto vyplněných dotazníků firma jednou ročně vyhodnocuje spokojenost zákazníka a výsledky srovnává s předchozími obdobími (viz příloha 1).

## 6.5 Audit<sup>53</sup>

Představitel managementu zajišťuje interní audity s cílem ověřit, zda systém odpovídá vlastním požadavkům organizace na její systém managementu kvality, požadavkům normy ISO 9001:2015 a je efektivně zaveden a udržován.

Interní audity jsou prováděny na základě smlouvy jednatele společnosti s příslušnou externí poradenskou firmou. Představitel managementu jakosti zpracovává plány auditu na příslušný rok a odpovídá za ně.

Vedoucí auditor se v předstihu 2 týdnů před plánovaným auditem kontaktuje s představitelem managementu organizace, vyžádá si od něj potřebné informace a materiály vztahující se k auditovanému procesu či oblasti (části organizace), odsouhlasí kritéria auditu a jeho cíle.

Výsledkem auditu je zpráva o vyhodnocení úrovně a účinnosti systému jakosti dle ISO 9001:2015.

---

<sup>52</sup> Zdroj: Vlastní zpracování, čerpáno z interní dokumentace firmy Ložiska Haná s.r.o.

<sup>53</sup> Zdroj: Tamtéž

Formulace a přijetí odpovídajících opatření k nápravě je povinností vedoucího auditovaného procesu či auditované oblasti. Realizace a efektivnost přijatých opatření je prověřována při následujícím auditu na podnět vedoucího programu auditu.

Součástí dokumentace vedoucí k zajištění a udržování kvality je příručka jakosti. Příručka mimo jiné zahrnuje i popis procesu nákupu a prodeje (viz příloha 2).

## **6.6 Proces nakupování ve firmě Ložiska Haná s.r.o.<sup>54</sup>**

Aby došlo k minimalizaci problémů při nákupu zboží a služeb, byl ve společnosti stanoven konkrétní postup nakupování.

Postup spočívá v tom, že všechny nakupované komodity a služby, které jsou nutné k zajištění splnění požadavků zákazníka a chodu společnosti, byly ve shodě se specifikovanými požadavky a byly nakupovány od hodnocených dodavatelů.

Výběr vhodného dodavatele se provádí pomocí katalogu dodavatelů, karet dodavatelů apod. Za nákup a výběr vhodného dodavatele (dle katalogu dodavatelů a karet dodavatelů) odpovídá obchodní manažer společnosti. Vstupem pro nákup jsou podklady ze skladových karet a požadavky zákazníků na dodávky ložisek a příslušenství. Nákup služeb (metrologie, školení a vzdělávání, SW a HW, poradenská činnost, interní audity a další) zajišťuje jednatel společnosti společně s obchodním manažerem.

## **6.7 Hodnocení dodavatelů ve firmě Ložiska Haná s.r.o.<sup>55</sup>**

Obchodní manažer hodnotí a vybírá smluvní dodavatele na základě komplexního a pravidelného vyhodnocení jejich schopností plnit požadavky na dodávky, které jsou zaznamenány v jejich kartách (viz příloha 3). Jedná se především o kvalitu zboží, dodržení termínu dodávky, množství, sortiment atd.

---

<sup>54</sup> Zdroj: Vlastní zpracování, data z interní dokumentace firmy Ložiska Haná s.r.o.

<sup>55</sup> Zdroj: Tamtéž

Hodnocení dodavatelů provádí obchodní manažer každého půl roku, a to na základě průběžného sběru informací o dodavateli. Obchodní manažer stanoví hodnocení dodavatele podle stavu realizovaných objednávek z uplynulého roku a založí jeho kartu hodnocení.

Hodnocení provádí obchodní manažer na základě těchto podkladů:

- stanovená kritéria hodnocení,
- objednávkový list – přehled dodávek,
- vlastní zkušenost,
- protokoly o neshodách/reklamacích za hodnocené období.

Kritéria hodnocení jsou uvedena v Kartě dodavatele.

Výsledkem hodnocení je zařazení dodavatele do jedné z kategorií:

#### **A – výborný dodavatel**

Dodavatel prokázal schopnost dodržení všech požadavků na dodávky. Ve většině případů je schopen plnit požadavky, reagovat na vzniklé nedostatky a řešit je.

#### **B – vyhovující dodavatel**

Dodavatel prokázal schopnost dodržení všech požadavků na dodávky. Ve většině případů je schopen plnit požadavky, reagovat na vzniklé nedostatky a řešit je. V dodávkách, kvalitě či jiných parametrech se vyskytnou neshody jen výjimečně, a to v takové míře, že není ovlivněn vztah ke konečnému odběrateli nebo k chodu společnosti.

V obchodních podmínkách dodavatel nevyhází vstříc a nerozvíjí svou obchodní politiku směrem k dalším výhodám pro svého odběratele.

#### **N – nevyhovující dodavatel**

Dodavatel neprokával schopnost plnit všechny požadavky na dodávky nebo se v jeho dodávkách vyskytly vážné, nevyřešené nedostatky, které brání zařazení, respektive setrvání v kategoriích A, B.

## 6.8 Výběr dodavatelů<sup>56</sup>

Výběr dodavatelů provádí obchodní manažer podle hledisek lepšího plnění požadavků, větší jistoty dodržení dodávek a vyšší hospodárnosti. Dodavatelé jsou vybíráni dle Seznamu dodavatelů, který se zpracovává na základě vyhodnocení z Karet dodavatelů.

### 6.8.1 Kritéria hodnocení

- sortiment, technické parametry (kvalita produktu), množství,
- způsobilost (spolehlivost) dodavatele – výsledek opakovaného hodnocení.

### 6.8.2 Pořadí výběru

1. Poptávka u dodavatelů kategorie „A“

2. Poptávka u dodavatelů kategorie „B“

Poptávka u dodavatelů kategorie „N“ se neprovádí.

Nový dodavatel je vybírán na základě preferencí a jiných informací obchodním manažerem.

## 6.9 Nákup ložisek a příslušenství<sup>57</sup>

Potřeba nákupu je iniciována snahou vyrovnat zásoby ve skladě na optimální velikost nebo souhrnem přímých objednávek zákazníků.

a) nákup na doplnění skladových zásob

---

<sup>56</sup> Zdroj: Vlastní zpracování, data z interní dokumentace firmy Ložiska Haná s.r.o.

<sup>57</sup> Zdroj: Tamtéž

Nákup ložisek na sklad provádí obchodní asistent pro ložiska na základě karty „Chybějící položky na skladě“ vyplněné skladovým asistentem nebo podle svých vlastních zkušeností.

Do nákupní dokumentace (poptávky, objednávky) zahrnuje obchodní asistent pro ložiska všechny informace, aby nakupovaný výrobek byl jasně a jednoznačně popsán. Dále požaduje po dodavateli doklady o schválení výrobku, pokud nejsou k tomuto výrobku k dispozici.

b) přímá objednávka od zákazníka

Při převzetí objednávky a jejím následném přezkoumání potvrdí obchodní asistent pro ložiska svým podpisem její přijetí. V případě dohody se zákazníkem o potvrzení převzetí objednávky ji opatří razítkem a zašle zákazníkovi jako přijatou nebo ji potvrdí telefonicky. Poté zkontroluje položky objednávky, jestli jsou skladem. Pokud je položka skladem, napíše za ni do objednávky „S“ (skladem). Pokud skladem není, napíše za položku „O“ (objednat). Je-li položka jen částečně skladem, napíše za položku „S“ s počtem kusů a současně „O“. Položky označené „O“ jsou poté následně poptávány a objednány.

V případě, že přímá objednávka představuje novou položku, provede obchodní manažer výběr dodavatele této položky. Do výběru vstupují jednak stávající dodavatelé a dále nabídky nových dodavatelů nebo vyhledá dodavatele sám. Posouzení dodavatelů provádí na základě hodnocení dodavatelů, preferencí a vlastních zkušeností.

Vybrán je dodavatel s nejlepším komplexním posouzením následujících parametrů:

- hodnocení dodavatele (u stávajících),
- objednacích, dodacích a platebních podmínek,
- cena a kvalita produktu,
- spolehlivost dodavatele.

V případě, že je vybrán dodavatel odpovídající požadavkům společnosti, objedná u něj obchodní asistent pro ložiska požadovanou položku objednávkou a projedná další možnost spolupráce.

V případě, že potřeba nákupu představuje položku sortimentu stávajícího dodavatele, vybere stávající dodavatele dle hodnocení.

## **7 Výsledky šetření v podniku**

### **7.1 Výsledky rozhovoru**

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že firma využívá bodovou metodu hodnocení dodavatelů. Tato metoda je velmi rychlá a jednoduchá. Dle mého názoru je tato metoda vhodná v případě, že potřebujeme rychle rozhodnout, kterého dodavatele zvolit, jelikož je velmi obecná. Ovšem při výběru dodavatelů pro dlouhodobou spolupráci je vhodné dodavatele posoudit podrobněji a tak, aby firma zvolila skutečně toho nejvýhodnějšího. Z tohoto důvodu bych doporučila zvolit jako metodu hodnocení dodavatelů pro firmu Ložiska Haná s.r.o. Scoring model, jelikož tato metoda umožňuje přiřadit váhy k jednotlivým kritériím a je mnohem přesnější.

#### **1. Jakou používáte metodu hodnocení dodavatelů?**

Firma používá bodovou metodu. Hodnocení se provádí ve stupnici 1-3, kde 1 je nejnižší hodnocení a 3 je nejvyšší hodnocení. Stupnice hodnocení: 1 – nevyhovující, 2 – částečně vyhovující, 3 – plně vyhovující. Je stanoveno pět kritérií, která se hodnotí, a to: cena/slevy, splatnost faktur, termín dodání, kompletnost dodávky, přepravní podmínky. Každému kritériu se přiřadí příslušný počet bodů (1-3). Poté se body sečtou a tím zjistíme, do které kategorie dodavatel spadá. Kategorie A – výborný dodavatel 13-15 bodů, kategorie B – vyhovující dodavatel 10-12 bodů, kategorie C – nevyhovující dodavatel 0-9 bodů. Hodnocení do skupiny „A“ platí za podmínku, že hodnocená firma nebude mít v žádném z kritérií menší hodnocení jak 2. Firma spolupracuje pouze s dodavateli kategorie „A“, ovšem tito dodavatelé nemusí vždy splňovat plný počet bodů, bere se totiž ohled nejen na jedno kritérium, ale na skupiny kritérií. Cena vždy nemusí být nejdůležitějším kritériem, lze totiž nakoupit od dodavatele, který má sice vyšší cenu, ale z hlediska firmy je výhodnější, má například splatnost faktur 60-90 dní, k čemuž firma také přihlíží. Hodnocení dodavatelů se zaznamenává do „karty dodavatele a jeho hodnocení“ a provádí se zpravidla pololetně.



## **2. Jak jste spokojen se současným stavem hodnocení dodavatelů?**

Spokojenost se současným stavem hodnocení dodavatelů je optimální. Z důvodu mnohaleté spolupráce již od našich dodavatelů očekáváme zodpovědný a maximální přístup k plnění objednávek. Jelikož historie firmy je více než 20letá, dodavatelsko-odběratelské vztahy ve firmě fungují na bázi kamarádství, jelikož firmy spolu dlouhodobě spolupracují.

## **3. Co vidíte jako nedostatky ve vašem systému hodnocení?**

Vždy nelze s dodavatelem spolupracovat na základě osobního kontaktu. Nedostatkem v systému hodnocení mohou být skryté problémy dodavatelů, o kterých nejsme informováni, např. firma v insolvenčním řízení. Tuto skutečnost nelze dopředu předvídat, a proto může být hodnocení dodavatelů zkreslené.

## **4. Chtěl byste změnit systém hodnocení dodavatelů?**

System hodnocení je pro firmu v současné době dostačující. Pokud by se však naskytla vhodnější metoda hodnocení, jistě by o ní firma uvažovala.

## **7.2 Výsledky pozorování**

Ve firmě byl pozorován především způsob výběru dodavatelů na konkrétní zakázky. Bylo zjištěno, že při výběru dodavatelů, kteří s firmou již dlouhodobě spolupracují, je bodová metoda dostačující, jelikož firma má s těmito dodavateli mnohaleté zkušenosti. Ovšem přichází i situace, kdy firma musí vybrat z řad nových dodavatelů, a to v případě, že stávající dodavatelé nenabízejí potřebný sortiment. V těchto případech není výsledek výběru nejvhodnějšího dodavatele vždy jednoznačný, protože ve většině případů z bodového hodnocení vyplyne pro firmu více kandidátů, kteří mají stejný počet bodů, tudíž firma musí rozšířit hodnocení dodavatelů o další kritérium. Výsledkem pozorování je tedy zjištění, že výběr dodavatelů je v pořádku v případě, že firma hledá dodavatele mezi stávajícími. V případě, že firma hledá kandidáty z řad nových dodavatelů, systém hodnocení

v tomto případě pokulhává. Proto je třeba vylepšit systém hodnocení dodavatelů, aby firma vždy zvolila nejvhodnějšího dodavatele.

### **7.3 Závěr šetření ve firmě Ložiska Haná s.r.o.**

Na základě provedené analýzy systému hodnocení dodavatelů ve společnosti Ložiska Haná s.r.o. byly shledány jisté nedostatky, kterým je třeba dále se věnovat.

Jedná se o následující nedostatky:

#### **1. Zvolená metoda je příliš obecná**

Firma využívá bodovou metodu hodnocení dodavatelů, která přiřazuje k jednotlivým kritériím 1-3 body. Velmi často se ale stává, že výsledkem tohoto hodnocení jsou dva nebo i více dodavatelů, kteří se jeví jako plně vyhovující. Proto je poté pro firmu velmi obtížné vybrat dodavatele, který je nejlepší. Výsledek hodnocení touto metodou může být zkreslený a zavádějící.

#### **2. Chybí přiřazení vah k jednotlivým kritériím**

Je třeba přiřadit váhy ke každému kritériu dle stupně jeho významnosti a důležitosti. Systém hodnocení se tak stane výrazně objektivnějším. Na základě pozorování bylo zjištěno, že firma nejvíce dbá na následující kritéria: kvalitu, spolehlivost, cenu a sortiment. Vzhledem k tomu, že podnik je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2015 a neustále usiluje o lepší kvalitu, je toto kritérium vzhledem k dodavatelům pro firmu nejdůležitější.

#### **3. Systém hodnocení při výběru nových dodavatelů není adekvátní**

Problém nastává při hodnocení nových dodavatelů, jelikož s nimi firma ještě nemá žádné zkušenosti. Bodovou metodu hodnocení je vhodné používat u stávajících dodavatelů, s kterými firma spolupracuje již řadu let, naopak u nových dodavatelů je třeba zavést nový systém hodnocení, který co nejpřesněji a objektivně posoudí každého dodavatele.

#### **4. Nedostačující kritéria**

V oblasti hodnocení chybí zásadní kritéria, která jsou důležitá pro výběr správného dodavatele, naopak jiná nejsou v hodnocení tak důležitá. Chybějící kritéria budou doplněna či odebrána a znázorněna v simulačním modelu hodnocení dodavatelů.

#### **5. Pololetní hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů pololetně může být pro firmu dostačující, ovšem hodnocení dle frekvence dodávek, tedy průběžně, by bylo v tomto případě efektivnější. Jednak výsledky hodnocení budou mnohem objektivnější, jelikož hodnotitel si lépe pamatuje problémy, které se vyskytly ve spolupráci s dodavateli, ale také si usnadní práci, jelikož pracuje s menším množstvím dat.

#### **Na základě těchto poznatků navrhuji následující řešení:**

Pro firmu Ložiska Haná s.r.o. navrhuji změnit systém hodnocení dodavatelů z jednoduché metody na podrobnější a přesnější metodu, a to Scoring model. Pokud firma upřesní kritéria hodnocení a přiřadí k nim váhy, bude systém hodnocení mnohem objektivnější – to je právě výhoda Scoring modelu. Toto řešení navrhuji pro případ nutnosti volby nových dodavatelů. Tento systém hodnocení by byl maximálně objektivní, jednoduchý a přehledný a byl by kompatibilní se stávajícím systémem hodnocení dodavatelů. Pro stávající dodavatele navrhuji ponechat bodovou metodu hodnocení, jelikož současný systém hodnocení dodavatelů firmě vyhovuje a spolupráce s těmito dodavateli funguje již řadu let.

Byla zvolena čtyři základní kritéria, ke kterým jsou vhodně přiřazené váhy. Tato podoba hodnocení dodavatelů je znázorněna v simulačním modelu níže.

### 7.3.1 Zjištěné nedostatky

#### HODNOTÍCÍ KRITÉRIA:

Sortiment – tímto kritériem lze posoudit, zda dodavatel má dostačující šíři sortimentu, ze kterého si může podnik vybrat. V případě, že má dodavatel nedostačující sortiment pro podnik, je hodnocení bezpředmětné.

Kvalita – firma vlastní certifikaci ISO 9001:2015 a velmi dbá na kvalitu. Z toho důvodu je kvalita zvolena jako zásadní kritérium pro hodnocení dodavatelů. Jelikož je Scoring model navržen pro hodnocení nových dodavatelů, bylo stanoveno kritérium, pomocí kterého budou dodavatelé posuzováni. Kvalitu lze posuzovat dle certifikace ISO (zda se kvalita produktu shoduje se zvolenými požadavky) a výsledků provedených auditů (zda byly splněny veškeré požadavky systému managementu jakosti). V rámci této bakalářské práce je doporučeno zjišťovat kvalitu procesů podle skutečnosti, zda podnik vlastní ISO 9001:2015. Výsledkem pak mohou být dvě skutečnosti – ano =1 bod, či ne = 0 bodů.

Spolehlivost – spolehlivost bude zjišťována dle dostupných referencí, negativních hodnocení, informacemi zjištěnými od klientů či jinými ověřitelnými zdroji. Pokud budou nalezeny pozitivní reference, bude dodavateli přiřazen +1 bod, naopak pokud budou nalezeny negativní reference, bude dodavateli přiřazen -1 bod. V případě absence pozitivních i negativních referencí obdrží dodavatel 0 bodů.

Cena – cena bude posuzována dle nabídek dodavatelů

Návrh podoby Scoring modelu je uveden v Tab. 7.

### 7.3.2 Návrh Scoring modelu

Tab.7 - Návrh Scoring modelu

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
<b>I. KVALITA</b> (váha 50)	držitel certifikátu ISO (Ano/Ne)			
<b>Body</b>				
<b>II. SPOLEHLIVOST</b> (váha 30)	pozitivní reference (Ano/Ne)			
	negativní reference (Ano/Ne)			
<b>Body</b>				
<b>III. CENA</b> (váha 20)	průměrná cena za dodávky v Kč (z celkového počtu 20)			
	reciproční index			
<b>Body</b>				
<b>Celkové bodové hodnocení</b>				

V modelu byla zvolena tři zásadní kritéria, která jsou při hodnocení dodavatelů nejdůležitější, a to kvalita, cena a spolehlivost. Ke kritériím byly přiřazeny příslušné váhy dle preferencí firmy. Většina firem upřednostňuje při hodnocení dodavatelů cenu, avšak v této firmě je po rozhovoru s manažerem firmy zřejmé, že cena vždy nemusí být nejdůležitějším kritériem, přihlíží se i k ostatním kritériím, jako je kvalita, cena či včasný termín doručení dodávky. Firma totiž nebere ohled na jedno kritérium, ale na skupiny kritérií a raději nakoupí od dodavatele, který má vyšší cenu, ale z ostatních hledisek je pro firmu výhodnější.

## 7.4 Ověření funkčnosti pomocí simulace Scoring modelu

Tab.8 - Simulace Scoring modelu

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
<b>I. KVALITA</b> (váha 50)	držitel certifikátu ISO (Ano/Ne)	1	0	1
<b>Body</b>		50	0	50
<b>II. SPOLEHLIVOST</b> (váha 30)	pozitivní reference (Ano/Ne)	+1	0	0
	negativní reference (Ano/Ne)	0	0	-1
<b>Body</b>		30	0	-30
<b>III. CENA</b> (váha 20)	průměrná cena za dodávky v Kč (z celkového počtu 20)	1.320	1.140	1.090
	reciproční index	82,6	95,6	100
<b>Body</b>		16,5	19,1	20
<b>Celkové bodové hodnocení</b>		<b>96,5</b>	<b>19,1</b>	<b>40</b>

V Tab. 8 výše je uvedena simulace aplikace Scoring modelu. Do výběru postoupili tři dodavatelé, z nichž po vyhodnocení dosáhl největšího skóre dodavatel X.

Dodavatel X má sice nejvyšší cenu, ale splňuje kritérium kvality a spolehlivosti, tedy vlastní certifikaci ISO, a ohlasy na něj jsou pozitivní.

Hodnocení dodavatele Y bylo nejnižší, jelikož nesplňuje základní kritérium kvality, nebyly nalezeny žádné reference, pouze cena je nižší než u dodavatele Y, avšak to je jediné pozitivum u tohoto dodavatele, pro firmu je tedy za těch předpokladů plně nevyhovující.

Posledním hodnoceným dodavatelem byl dodavatel Z, který vlastní certifikát ISO a jeho cena je nejnižší, ovšem ohlasy na něj jsou negativní, ovšem pro firmu je spolehlivost velmi důležitá, proto dodavatel skončil v pořadí hodnocení na druhém místě.

Jelikož firma upřednostňuje kvalitu a spolehlivost i na úkor vyšší ceny, je pro ni dodavatel X zcela nejvýhodnější po všech stránkách.

Nabídnutý model odpovídá požadavkům podniku, je poměrně jednoduchý, ale přitom komplexně posuzuje dodavatele.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývá řízením dodavatelsko-odběratelských vztahů ve firmě Ložiska Haná s.r.o.

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení dodavatelů ve firmě, jeho zhodnocení, a tvorba návrhu nového systému hodnocení dodavatelů, který je kompatibilní se stávajícím systémem.

Bylo zjištěno, že systém hodnocení dodavatelů, ačkoli firmě doposud vyhovoval, má značné nedostatky. Stávající systém hodnocení dodavatelů byl příliš jednoduchý a nepřesný. Proto byla zvolena přesnější a objektivnější metoda, a to Scoring model, ke kterému byla přiřazena příslušná kritéria a váhy tak, aby splňoval nároky firmy na nové dodavatele.

Scoring model byl navržen tak, aby odpovídal požadavkům firmy. Zlepšený systém hodnocení dodavatelů má za cíl zabezpečit kvalitu a spolehlivost dodávek při optimální ceně a také upevnit dodavatelsko-odběratelské vztahy s novými dodavateli.

Byla provedena simulace pro ověření funkčnosti vytvořeného modelu. Nabídnuté řešení odpovídá jak aktuálním požadavkům ze strany firmy, tak i moderním trendům v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů.

## **Anotace**

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Michaela Brázdilová
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku Ložiska Haná s.r.o.
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	The management of supplier-customer relationships of the enterprise Ložiska Haná s.r.o.
<b>Vedoucí práce:</b>	Ekaterina Chytilová Ph.D.
<b>Počet stran:</b>	57
<b>Počet příloh:</b>	3
<b>Rok obhajoby:</b>	2017
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	dodavatelsko-odběratelské vztahy, nákup, hodnocení dodavatelů
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Supplier-customer relationships, Purchasing, Supplier evaluation

Tato práce se zabývá analýzou dodavatelsko-odběratelských vztahů ve firmě Ložiska Haná s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav procesu nákupu a navrhnout vlastní řešení. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část popisuje aktuální poznatky v oblasti dodavatelsko-odběratelských a proces nákupu. Metodologická část uvádí souhrn metod použitých při zpracování bakalářské práce. Praktická část je zaměřena na vyhodnocení procesu nákupu v podniku. Dále je navržen nový model pro hodnocení dodavatelů. Na základě provedeného výzkumu jsou uvedena doporučení pro optimalizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů z dlouhodobého hlediska.

Thesis analyzes the customer-supplier relationships in the company Ložiska Haná s.r.o. The aim of the study was to evaluate the current status of the purchase process and propose their own solutions. The thesis is divided into three parts. The theoretical part describes the current findings in the field of supplier-customer and purchase process. Methodological part summarizes the methods used in processing



the thesis. The practical part is focused on the evaluation process of purchase of the company. Then it proposes a new model for evaluating suppliers. Based on research which was carried are recommendations given for the optimization of customer-supplier relationships in the long run.

## Zdroje

### Literární zdroje

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-023-2.

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

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORVÁTH, Gejza. *Logistika výrobních procesů a systémů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-625-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

MICHALKO, Milan a Ladislav HÁDEK. *Řízení výroby a logistika*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-86764-68-9.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1052-9.

TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.

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

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

### **Internetové zdroje**

Internetový zdroj: KOHOUTEK, Rudolf. *Rozhovor jeho druhy a požadavky na tazatele* [online], [cit. 2016-11-25]. Dostupný na WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele>>.

Internetový zdroj dostupný na WWW: <<http://www.loziskahana.cz/hydraulicke-tlakove-hadice>> [online]. [cit. 2017-01-20].

## **Seznam obrázků**

Obr. 1 – Dělení priorit a cílů logistiky.....	11
Obr. 2 – Struktura dodavatelského řetězce.....	16
Obr. 3 – Hydraulické tlakové hadice.....	32

## Seznam tabulek

Tab.1 - Karta dodavatele.....	21
Tab.2 - Hodnocení alternativ srovnáním předností a nevýhod.....	23
Tab.3 - Bodové hodnocení.....	24
Tab.4 - Bodové hodnocení auditních otázek podle metodiky VDA 6.1.....	24
Tab.5 -Klasifikační tabulka pro zařazení dodavatelů podle VDA 6.1.....	25
Tab.6 - Vzor Scoring modelu .....	26
Tab.7 - Návrh Scoring modelu.....	45
Tab.8 - Simulace Scoring modelu.....	46

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha 2 – Příručka jakosti

Příloha 3 – Karta dodavatele a jeho hodnocení

Příloha 1 – Dotazník spokojenosti zákazníků

LOŽISKA HANÁ S.R.O.	<b>DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ</b>	Strana 1/1
		Příloha č.9

Firma/zákazník : ..... *KORNFBIL Industry s.r.o.* .....

		známky				
	Otázka	1	2	3	4	5
1	Líbí se naše provozovna?	<i>X</i>				
2	Vyhovuje sortiment a množství?		<i>X</i>			
3	Spokojenost s cenovou úrovní?	<i>X</i>				
4	Líbí se vystupování zaměstnanců?	<i>X</i>				
5	Spokojenost s technickou podporou (katalogy) ?	<i>X</i>				
6	Vyhovuje termín dodání?	<i>X</i>				
7	Spokojenost s pružností a rychlostí jednání?	<i>X</i>				
	Celkem bodů	<i>8</i>				

Hodnocení :  
 0-7 zákazník velmi spokojený s naší firmou  
 8-14 spíše spokojený s naší firmou  
 15-21 spokojený s připomínkami  
 22-35 nespokojený zákazník

Připomínky a náměty na zlepšení: .....

.....

.....

.....

.....

*6.7. 2016*  
 .....  
 datum

*[Signature]*  
 .....  
 podpis

**LOŽISKA HANÁ**  
s.r.o.  
**PŘÍRUČKA JAKOSTI**  
Vydání č. 4  
Revize č. 0

Vlastník procesu/odpovědnost	<b>Obchodní manager</b>	Proces	<b>NÁKUP A PRODEJ</b>
Účel a cíl procesu	- nákup zboží na sklad, uspokojit zákazníka ve všech směrech		
Kritéria výkonnosti/cílové hodnoty	- spokojený zákazník, dodržovat minimální skladové zásoby		

Pracovní rozhraní	Vstupy (materiály, informace)	Výstupy (materiály, informace)	Pracovní rozhraní
<b>SKLADOVÝ ASISTENT</b>	- požadavky zákazníka	- dodací list	<b>ZÁKAZNÍK</b>
	- doplnění skladu	- zboží na skladě	
	- rozšíření sortimentu		

Zpětná vazba dodavatelům : karta dodavatele, hodnocení



Zpětná vazba od zákazníků : dotazník spokojenosti zákazníka

<b>REGULÁTORY</b>	<b>ZDROJE</b>
- katalogy	- lidské
- certifikáty	- finanční
- zákony	- technické (PC, internet, fax, telefon)




Příloha 3 – Karta dodavatele a jeho hodnocení

LOŽISKA HANÁ S.r.o.	<b>KARTA DODAVATELE A JEHO HODNOCENÍ</b>	<b>2016</b>
------------------------	--	-------------

Název dodavatele:	<b>ZHL</b>											
Adresa dodavatele:	Třanovice 93, 739 53, HNOJNÍK											
<b>kontaktní osoba</b>	<b>sortiment</b>	<b>telefon/mobil</b>									<b>fax</b>	
HRADECKÝ Martin		558694277, 603156849									558694276	
<b>Předmět dodávek:</b> ložiska a příslušenství,												
Hodnocení se provádí ve stupnici 1-3,kde 1 je nejnižší hodnocení a 3 je nejvyšší hodnocení 13-15 výborný dodavatel A ,10-12 vyhovující dodavatel B , 0-9 nevyhovující dodavatel C Stupnice hodnocení: 1 – nevyhovující, 2 – částečně vyhovující, 3 –plně vyhovující												
Oblast hodnocení	Hodnocení za měsíc:											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cena/slevy						3						3
Splatnost faktur						3						3
Termín dodání						3						3
Kompletnost dodávky						3						3
Přepravní podmínky						3						3
<b>Celkem:</b>						15						15
<b>Zařazen do skupiny :</b>						A						A
datum :						15/6						15/12
podpis hodnotícího:												
Poznámky :												

\* pozn.

Hodnocení do skupiny A platí za podmínek, že hodnocená firma nebude mít v žádném z kritérií menší hodnocení jak 2.

V Prostějově dne : 15. 6. 2016	Schválil : 
--------------------------------	--