



Hodnocení a výběr dodavatelů v průmyslových podnicích

Disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku
Autor práce: **Ing. Dagmar Benediktová**
Vedoucí práce: prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.



Prohlášení

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

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

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

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

11. 3. 2019

Ing. Dagmar Benediktová

ANOTACE

Stejně jako většina oblastí v dnešní době, i hodnocení dodavatelů, podléhá určitým trendům. Předkládaná disertační práce si proto klade za cíl zjistit, jaké metody hodnocení jsou průmyslovými podniky v současnosti nejčastěji využívány a srovnat výsledky s dřívějšími obdobími. Tato práce se proto zaměřuje na identifikaci nejvýznamnějších trendů v oblasti hodnocení dodavatelů v současné době. Stěžejní důraz je kladen na metody a kritéria hodnocení dodavatele, která jsou nedílnou součástí při výběru dodavatele.

Hlavním cílem předkládané disertační práce je tedy navrhnout a vytvořit metodický postup hodnocení dodavatelů pro průmyslové podniky s přihlédnutím k jejich specifikům a potřebám.

Téma bylo zvoleno zejména se zřetelem k tomu, že tržní prostředí a konkurence se dnes vyvíjí rychleji a dynamičtěji než kdykoliv dříve. Proto i podniky musí být pružnější a aktivnější ve vyhledávání možností tvorby výhod oproti konkurenci a snižování nákladů. Nemalý potenciál v této oblasti má i oblast řízení dodavatelských vztahů a nákupu. V návaznosti na stanovený hlavní cíl a k dosažení celého záměru práce byl hlavní cíl dekomponován na následující dílčí cíle, které směřují k jeho naplnění. Jedná se o:

- Dílčí cíl A: Porovnat metody a kritéria hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR a v SRN.
- Dílčí cíl B: Stanovit ukazatele hodnocení dodavatelů průmyslových podniků.
- Dílčí cíl C: Identifikovat vhodnou metodu hodnocení dodavatelů s ohledem na specifika průmyslových podniků.
- Dílčí cíl D: Otestovat navržený model formou případové studie ve vybraném podniku.

Klíčová slova:

Průmyslový podnik, hodnocení a výběr dodavatelů, proces řízení dodavatelů, kritéria a metody hodnocení, trendy, dodavatelé.

ANNOTATION

Like most areas nowadays, also supplier ratings, are a subject to certain trends. This dissertation thesis therefore aims to find out which evaluation methods are currently most frequently used by industrial companies and compare the results with earlier periods. This study is therefore focused on identifying the most important current trends in the field of supplier evaluation. The main focus is on the supplier evaluation methods and criteria, which are an integral part of the supplier selection.

The topic was selected based on the fact that the market environment and competition are now developing faster and more dynamically than ever before. Therefore, businesses need to be more flexible and active in looking for opportunities to create advantages over competition, and lower costs. Great potential in this area is also in the field of supply and purchasing management.

In connection to the stated main objective and the achievement of the overall aim of the work, the main objective was decomposed into the following partial objectives, which aim to its fulfillment. This regards to:

- Sub-objective A: Compare the methods and criteria of supplier evaluation in industrial plants in the Czech Republic and Germany.
- Sub-objective B: Determine the indicators of industrial suppliers' ratings.
- Sub-objective C: Identify a suitable method of supplier evaluation with respect to the specifics of industrial enterprises.
- Sub-objective D: Test the Designed Model by Case Study in a Selected Business.

Keywords:

Industrial enterprise, supplier evaluation and selection, supplier management process, evaluation criteria and methods, trends, suppliers.

OBSAH

ANOTACE	3
ANNOTATION.....	4
OBSAH.....	5
SEZNAM POUŽÍVANÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	8
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
SEZNAM GRAFŮ	13
Úvod	14
1 Cíle práce.....	17
1.1 Dílčí cíle práce.....	17
1.2 Konceptní rámec práce.....	17
1.3 Hypotézy	20
2 Systém řízení dodavatelů	21
2.1 Průmyslový podnik a specifikace průmyslových podniků.....	21
2.2 Proces řízení dodavatelů	22
2.2.1 Identifikace dodavatele.....	24
2.2.2 Klasifikace dodavatele.....	25
2.2.3 Analýza dodavatele.....	28
3 Hodnocení dodavatelů.....	30
4 Kritéria hodnocení dodavatelů.....	32
4.1 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů.....	33
4.2 Moderní trendy volby hodnotících kritérií	35
5 Metody hodnocení dodavatelů.....	37
5.1 Typologie metod hodnocení dodavatelů	37
5.2 Postupy hodnocení dodavatelů	38
5.2.1 Klasické postupy hodnocení dodavatelů	38
5.3 Bodové hodnocení.....	41
5.4 Grafické hodnocení	44
5.5 Metoda ABC.....	46
5.6 Metoda Scoring modelu	48
6 Studie zabývající se hodnocením dodavatelů.....	51
6.1 Podobné výzkumy	51
7 Metodologie zpracování práce.....	59
7.1 Proces výzkumu	59
7.2 Metody sběru dat	61
7.3 Koncepce dotazníku	62
7.3.1 Předvýzkum	63

7.3.2	Pilotní projekt	63
7.3.3	Struktura dotazníku	63
7.3.4	Elektronické dotazování	65
7.4	Validita získaných dat	66
7.5	Metody analýzy dat	67
7.6	Výzkumný soubor	69
8	Hlavní výsledky výzkumu	71
8.1	Základní charakteristika respondentů	71
8.2	Analýza jednotlivých otázek	77
8.3	Statistické vyhodnocení komparace hodnocení dodavatelů v ČR a v SRN	107
8.4	Doplňková šetření	111
8.4.1	E-aukce	112
8.4.2	Hodnocení dodavatelů v globálním prostředí	114
9	Případové studie systému hodnocení dodavatelů	122
9.1	Případová studie zaměřená na český podnik	122
9.1.1	Řízení procesu výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě	124
9.1.2	Hodnocení bodovým způsobem ve vybrané firmě	125
9.1.3	Hodnocení auditem	130
9.1.4	Závěr případové studie	131
9.2	Případová studie zaměřená na německý podnik	131
9.2.1	Řízení procesu výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě	134
9.2.2	Výběr dodavatele	134
9.2.3	Hodnocení dodavatele ve vybraném podniku	137
9.2.4	Hodnocení auditem ve vybraném podniku	143
9.2.5	Závěr k případové studii německého podniku	144
9.3	Komparace českého a německého podniku	144
10	Návrh metodického postupu hodnocení dodavatelů pro průmyslové podniky	148
10.1	Metodický postup hodnocení a výběr dodavatelů u potencionálních dodavatelů	148
10.2	Metodický postup hodnocení a výběr dodavatele u stávajících dodavatelů	161
10.3	Testování metodiky hodnocení dodavatelů	164
10.3.1	Testování metodického postupu ve vybraném podniku	165
11	Diskuse výsledků	173
11.1	Diskuse k cílům	173
11.2	Vyhodnocení hypotéz	176
Závěr		180
Přínos disertační práce		181
SEZNAM CITACÍ		184
PŘÍLOHA A: SEZNAM KRITÉRIÍ K HODNOCENÍ DODAVATELŮ		193
PŘÍLOHA B: KRITÉRIA PŘI HODNOCENÍ NOVÝCH DODAVATELŮ		195
PŘÍLOHA C: DOTAZNÍK		197

PŘÍLOHA D: METODICKÉ POSTUPY HODNOCENÍ A VÝBĚRU	
DODAVATELŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	203
PODĚKOVÁNÍ.....	219

SEZNAM POUŽÍVANÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC analýza	Always Better Control
AHP	Analytic Hierarchy Process
ALOP	Aspiration Level Oriented Procedure
ANP metoda	Analytic Network Process
AVON	ÄnderungsantragsVerfolgungONline
B	Beschaffung
B2B	Business-to-business
BeOn	Bemusterung Online system kvality
BCG	Boston Consulting Group
CMS	Content Management System
CSC	Corporate Sourcig Commmitte
CZ NACE	klasifikace ekonomických činností
ČSN	České technická norma
DIN	Deutsche Industrie Norm
DUNS	Data Universal Numbering System
E-aukce	elektronická aukce
EBON	Elektronisches Bestellsystem Online
EDI	Electronic Data Interchange
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Evropské normy
EOP	End-of-Production
E-tendr	elektronický tendr
ERP	Enterprise Resource Planning
FS	Forward Sourcing
GS	Global Sourcing
IČ	Identifikační číslo
IS	Informační systém
ISO	Internationale Organsation für Standardisierung
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicators
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAH díly	Lastenheftové díly
LAP	Langfristige Absatzplan
LDB	Lieferantendatenbank
LTS	Lead Time Score
MoB	Make-or-Buy
ND	Nominační dopis
OR	Obchodní Rejstřík
OTTR	On Time To Request
OVS	Online Verhandlugssystem
PEP	ProduktionsEntstehngsProzess
PPA	Programm Planungsprozess
PPM	Parts Per Million
PPV	Part Price Variance
p-value	Probability value

QFD	Quality Function Deployment
QMS	Quality Management System
QTR	Quality Technical Requirement
SA 8000	Social Accountability Standard 8000
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SES	Supplier Evaluation System
SOP	Start-of-Production
SPJ	Strategic business units
SRM	Supplier Relationship Management
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SC	Sourcing Committee
TCO	Total Cost of Ownership
TER	TargetErreichungsRunde
TEVON	TEileVerfolgungONline
TQM	Total Quality Management
VDA	Verband der Automobilindustrie
VHV	Vícekriteriální hodnocení variant
WGR	Werkstoffgruppe
WSA	Weighted Sum Approach

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kvantitativní metody	39
Tabulka č. 2: Zastoupení respondentů dle průmyslového odvětví v jednotlivých zemích	71
Tabulka č. 3: Struktura respondentů podle velikosti podniku v jednotlivých zemích ...	73
Tabulka č. 4: Členění průmyslových podniků podle počtu zemí, kde působí.....	74
Tabulka č. 5: Klasifikace průmyslových podniků prostřednictvím vlastnictví rozhodujícího kapitálového podílu	75
Tabulka č. 6: Průmyslové podniky, které mají dodavatele v rámci vlastního koncernu	76
Tabulka č. 7: Hodnocení dodavatelů v rámci koncernu stejným způsobem jako externí dodavatele	78
Tabulka č. 8: Odpovědnost za hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích	80
Tabulka č. 9: Dokumentovaný postup hodnocení svých dodavatelů	80
Tabulka č. 10: Způsob hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích	82
Tabulka č. 11: Základní kritéria, která respondenti využívají při hodnocení dodavatelů	83
Tabulka č. 12: Nejdůležitější kritéria při hodnocení dodavatelů.....	87
Tabulka č. 13: Hodnoticí stupnice	87
Tabulka č. 14: Relativní váha k vybraným kritériím.....	88
Tabulka č. 15: Váhy jednotlivých kritérií v ČR	88
Tabulka č. 16: Váhy jednotlivých kritérií v SRN.....	89
Tabulka č. 17: Hodnocení certifikovaného systému jakosti dle ISO	91
Tabulka č. 18: Používání jiného certifikovaného systému jakosti	92
Tabulka č. 19: Hodnocení finanční situace podniků	93
Tabulka č. 20: Způsob ověřování finanční situace dodavatele v ČR a v SRN.....	95
Tabulka č. 21: Požadavek na certifikaci ISO 9001 u svých dodavatelů.....	95
Tabulka č. 22: Realizace zákaznického auditu u svých dodavatelů	97
Tabulka č. 23: Provádění zkoušek a kontrol dodávek ve svých vlastních laboratořích a zkušebnách.....	98
Tabulka č. 24: Certifikovaná způsobilost pracovníků u svých dodavatelů	99
Tabulka č. 25: Provádění kontroly balení dodávek při hodnocení dodavatelů	100
Tabulka č. 26: Zájem o dokumentaci celého procesu výroby a dodávek.....	101
Tabulka č. 27: Hodnocení pojištění dodavatele.....	102
Tabulka č. 28: Hodnocení etického kodexu dodavatele	103
Tabulka č. 29: Využívání metod při hodnocení dodavatelů.....	105
Tabulka č. 30: Využití grafického znázornění při hodnocení dodavatelů.....	106
Tabulka č. 31: Potvrzená kontingence vybraných dvou kvalitativních znaků	110
Tabulka č. 32: Výsledky respondentů týkající se dotazování k E-aukcím.....	114
Tabulka č. 33: Názor respondentů na vliv globální doby na hodnocení a výběr dodavatelů v podniku	116
Tabulka č. 34: Možnosti hodnocení dodavatelů ve srovnání s obdobím před cca 20 lety	116
Tabulka č. 35: Pozitiva globálního prostředí v oblasti hodnocení dodavatelů.....	118
Tabulka č. 36: Negativa (problémy) globálního prostředí v oblasti hodnocení dodavatelů	119
Tabulka č. 37: Největší výzva globálního prostředí v oblasti hodnocení dodavatelů ..	120
Tabulka č. 38: Jednoduchost/složitost hodnocení dodavatelů v globálním prostředí ..	121

Tabulka č. 39: Hodnocení technické komunikace.....	126
Tabulka č. 40: Hodnocení balení.....	127
Tabulka č. 41: Hodnocení speciálních jízd.....	127
Tabulka č. 42: Hodnocení flexibility.....	127
Tabulka č. 43: Hodnocení všeobecná komunikace	128
Tabulka č. 44: Hodnocení kvality	128
Tabulka č. 45: Hodnocení na základě ukazatele PPM.....	129
Tabulka č. 46: Klasifikace dodavatelů podle bodové hodnoty.....	129
Tabulka č. 47: Rozdělení dodatelů ve vybrané firmě.....	133
Tabulka č. 48: Kritéria výběru dodavatele pro výrobní produkt.....	135
Tabulka č. 49: Kritéria výběru dodavatele pro nevýrobní produkt	136
Tabulka č. 50: Stupnice hodnocení rizik	136
Tabulka č. 51: Kritéria výběru dodavatele pro výrobní produkt.....	138
Tabulka č. 52: Doplnková kritéria hodnocení dodavatele.....	139
Tabulka č. 53: Bodové ohodnocení u doplňkových kritérií	140
Tabulka č. 54: Rozdělení dodavatelů na základě hodnocení základních a doplňkových ukazatelů.....	141
Tabulka č. 55: Kritéria při hodnocení dodavatelů pro nevýrobní produkt	142
Tabulka č. 56: Výsledné hodnocení dodavatelů.....	142
Tabulka č. 57: Risikové třídy	155
Tabulka č. 58: Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	159
Tabulka č. 59: Hodnotící stupnice.....	171

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Koncepční rámec výzkumu.....	19
Obrázek č. 2: Fáze procesu řízení dodavatelů	23
Obrázek č. 3: Proces managementu dodavatelů	25
Obrázek č. 4: Kvalitativní metody používané při hodnocení dodavatelů.....	40
Obrázek č. 5: Polární profil	45
Obrázek č. 6: Proces výzkumu	59
Obrázek č. 7: Proces sestavení dotazníku.....	66
Obrázek č. 8: Metodický postup hodnocení a výběru dodavatelů u potencionálního dodavatele.....	149
Obrázek č. 9: Celkový přehled hodnocení.....	156
Obrázek č. 10: Globalizace: Strategická relevance	156
Obrázek č. 11: Globalizace: Výkon dodavatele	157
Obrázek č. 12: Inovace	157
Obrázek č. 13: Metodický postup hodnocení a výběr dodavatelů u stávajících dodavatelů.....	162
Obrázek č. 14: Organizační struktura nákupu ve vybraném podniku	167
Obrázek č. 15: Harmonogram projektu	168

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozdělení respondentů z ČR a SRN.....	70
Graf č. 2: Struktura průmyslových odvětví nezávisle na zemi původu respondenta	72
Graf č. 3: Složení průmyslových podniků nezávisle na zemi původu respondenta	73
Graf č. 4: Tržní rozdělení průmyslových podniků nezávisle na zemi původu respondenta	74
Graf č. 5: Třídění průmyslových podniků podle vlastnického podílu nezávisle na zemi původu respondenta.....	75
Graf č. 6: Struktura průmyslových podniků podle dodavatelů v rámci vlastního koncernu nezávisle na zemi původu respondenta.....	77

Úvod

Tato disertační práce se zaměřuje na návrh a tvorbu metodického postupu hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích. Téma bylo zvoleno zejména se zřetelem k tomu, že tržní prostředí a konkurence se dnes vyvíjí rychleji a dynamičtěji než kdykoliv dříve. Proto i podniky musí být pružnější a aktivnější ve vyhledávání možností tvorby výhod oproti konkurenci a snižování nákladů. Nemalý potenciál v této oblasti má i oblast řízení dodavatelských vztahů a nákupu. Protože ať je výrobní proces jakkoli efektivní a marketing prodeje úspěšný, je-li nakupován nepřiměřeně drahý nebo nekvalitní materiál a dodavatelé nejsou schopni dodržovat dodací podmínky, podnik se nevyhne zbytečným ztrátám a nákladům.

Současné změny a trendy se výrazně promítají do chování zákazníků, kteří jsou náročnější, vybíravější a velice snadno a rychle se orientují v nabídce trhu. Životní styl, preference a potřeby zákazníků se v posledních letech výrazně změnily. Základním a rozhodujícím faktorem pro upoutání pozornosti zákazníka je jejich spokojenost, která do značné míry rozhoduje o úspěchu firmy. Hlavním důvodem pro výzkum hodnocení a výběru dodavatelů v průmyslových podnicích je skutečnost že výsledná spokojenost zákazníka má dopad na finanční výsledky firmy. Podniky očekávají, že na základě komunikace se svými klienty dojde ke zvýšení aktivity, opakovanému nakupování a získávání nových zákazníků, což přináší zvýšení prodeje a zisku a v důsledku toho i růst tržního podílu a konkurenční pozice. Spokojenost zákazníka úzce souvisí s dalšími koncepty jako je hodnota či loajalita zákazníka, které významně zvyšují konkurenční výhodu a konkurenceschopnost firmy.

K úkolům nákupčího nepatří již pouze čistý nákup, ale také neustálé hledání lepší cesty k uspokojení potřeb zákazníka zvyšováním kvality servisu, produktů a snižováním ceny, což vede k lepší realizaci rozvoje technologií a organizačních strategií. Hlavním hnacím motorem inovování je ovšem konkurence, která je velmi důležitou složkou tržního hospodářství. Nejedná se tedy pouze o snížení nákladů, ale také o zlepšení spolupráce a služeb. V dnešním nákupním světě hrají důležitou roli tzv. interpersonální neboli měkké dovednosti, jako je ochrana životního prostředí nebo motivace zaměstnanců. V moderní

společnosti není nákupčí zodpovědný pouze za jednoho dodavatele, ale odpovídá za celé portfolio dodavatelů v dané materiálové skupině. Řada podnikových útvarů je začleněna do managementu řízení dodavatele, protože je ovlivněna právě výkonem dodavatele. Od plánování výroby, řízení kvality, logistiky, zákaznických služeb a servisu až po nákup, má kvalita dodavatele v mnoha oblastech přímý nebo nepřímý vliv na vlastní výkon společnosti.

Z těchto důvodů bude pro podnik v současnosti, ale hlavně do budoucna stále důležitější najít toho správného dodavatele nebo zahájit a řídit odpovídající rozvojová opatření se stávajícími dodavateli. Tento trend se soustřeďuje na udržování vztahů mezi dodavateli a odběrateli, který vyžaduje přesnou znalost o výkonnosti současných a potenciálních dodavatelů.¹ Za tímto účelem je v rámci dynamického procesu podniku začleněn i proces řízení dodavatelů, jehož součástí je rozvoj dodavatele. Tento pojem je v literatuře zmiňován velmi často, zahrnuje všechny činnosti od analýzy trhu, výběru a vlastního rozvoje dodavatele až po nahrazení dodavatele.

Tato disertační práce reaguje na nedostatek informací o hodnocení a výběru dodavatelů v průmyslových podnicích. Všeobecně k této problematice existuje mnoho publikací. Na druhou stranu neexistují podrobně rozpracované metodické postupy a tato disertační práce tuto chybějící část vyplňuje.

Cílem práce je nalezení praktického a technicky podloženého řešení, které by poskytlo jak potenciál pro zlepšení dodavatelů tak i odběratelů a přispělo by k optimální spolupráci. Na základě sekundárního i primárního výzkumu je záměrem práce prozkoumat hodnocení a výběr dodavatelů v průmyslových podnicích. Pro naplnění tohoto cíle je nutné zjistit atributy, které hrají důležitou roli.

Předkládaná disertační práce vyhodnocuje hlavní fáze strategického managementu řízení dodavatelů, a tím hodnocení již existujících nebo nových dodavatelů podniku, které je představeno jako součást řízení dodavatelů. Hodnocení dodavatelů tvoří rámec a základ

¹ KRAMPF, Peter. *Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf*. 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2014. ISBN 978-3-8006-4848-1, s. 1.

pro další fázi jejich rozvoje, což jsou „opatření k rozvoji dodavatelů“. Na základě detailního vysvětlení tří hlavních stavebních prvků managementu řízení dodavatelů, kterými jsou výběr, hodnocení a rozvoj dodavatelů je objasněna souvislost pojmů a začleněna do oblasti kontroly dodavatelů. Zejména jsou důkladně zkoumány nástroje k hodnocení dodavatelů, které jsou rozděleny do kategorií. Do první kategorie patří jednoduché nástroje, jako jsou rozhovory nebo prohlídky u dodavatele. Druhá kategorie zahrnuje klasické nástroje, jako je ABC analýza nebo portfolio dodavatelů. Do třetí kategorie se řadí moderní nástroje, např. Balance Scorecard nebo Scoring model.

Aby bylo možné realisticky znázornit složitost dodavatelských vztahů, je třeba použít běžná kvantitativní kritéria hodnocení např. cenu stejně jako kvalitu výkonu, doplněné o kvalitativní „měkké“ složky dodavatele, kterým až doposud z velké části nebyla věnována pozornost. Jedná se zde o kritéria jako např. důvěra společnosti k dodavateli.² Zatímco kvantitativní kritéria jsou snadno měřitelná, interpretovat kvalitativní kritéria je poměrně obtížné. Při hodnocení dodavatelů, jsou v praxi nejčastěji používány klasické metody. Zde je však nutno prošetřit otázku, zda jsou tyto postupy vhodné i pro hodnocení dlouhodobých dodavatelských vztahů.

² KIEDAISCH, Ingo. *Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Determinanten – Steuerungsmechanismen – Beziehungsqualität*. 2. Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, 1997. ISBN 978-3-409-12836-0, s. 21.

1 Cíle práce

Hlavním cílem této disertační práce je navrhnout a vytvořit *metodický postup hodnocení dodavatelů pro průmyslové podniky* s přihlédnutím k jejich specifikům a potřebám. Předmětem výzkumu jsou průmyslové podniky v České republice a v Německu. Součástí výzkumu je pak i srovnání přístupu českých i německých podniků k hodnocení dodavatelů a porovnání jednotlivých hodnotících metod, které se v obou zemích používají, stejně jako postupů při jejich uplatňování.

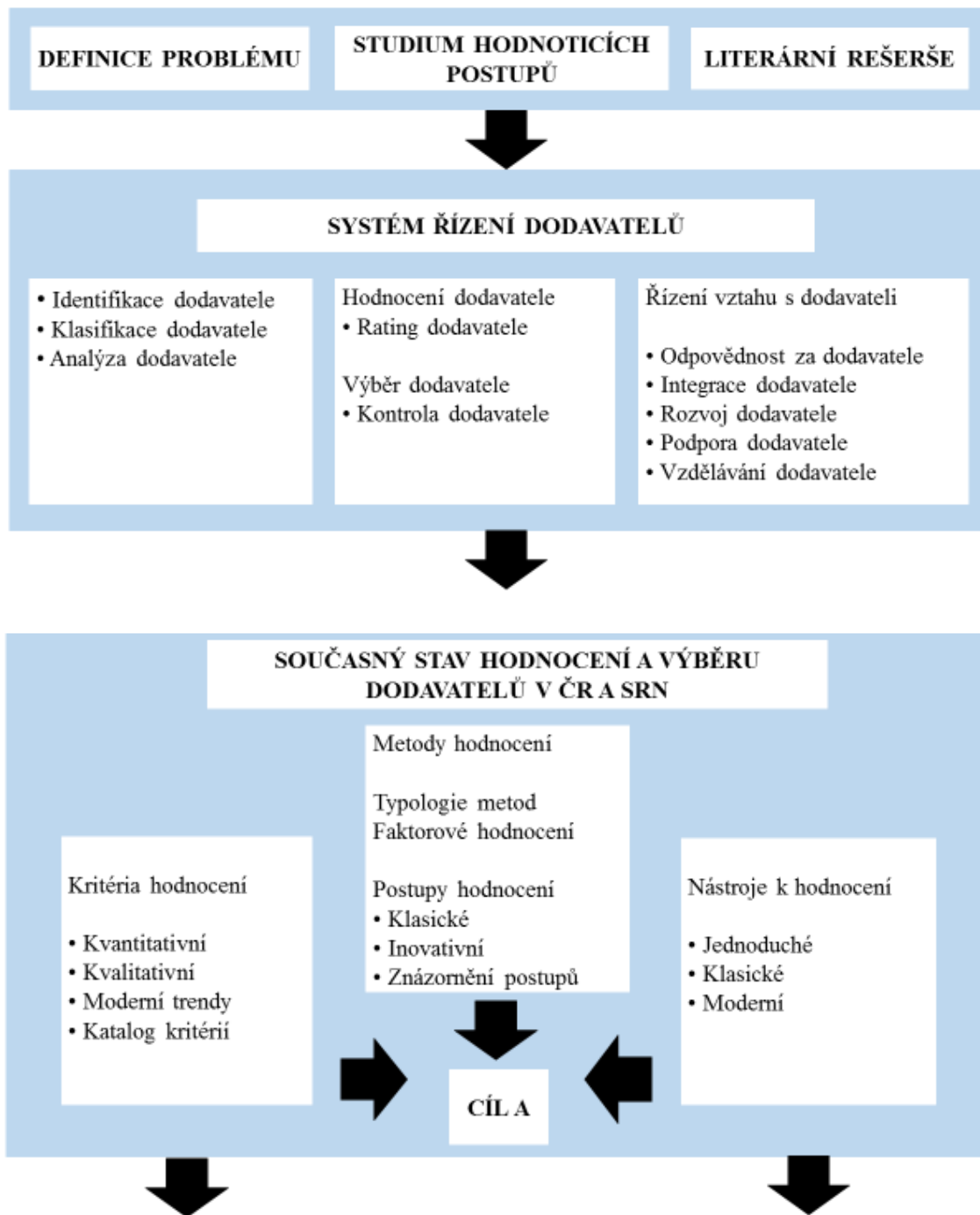
1.1 Dílčí cíle práce

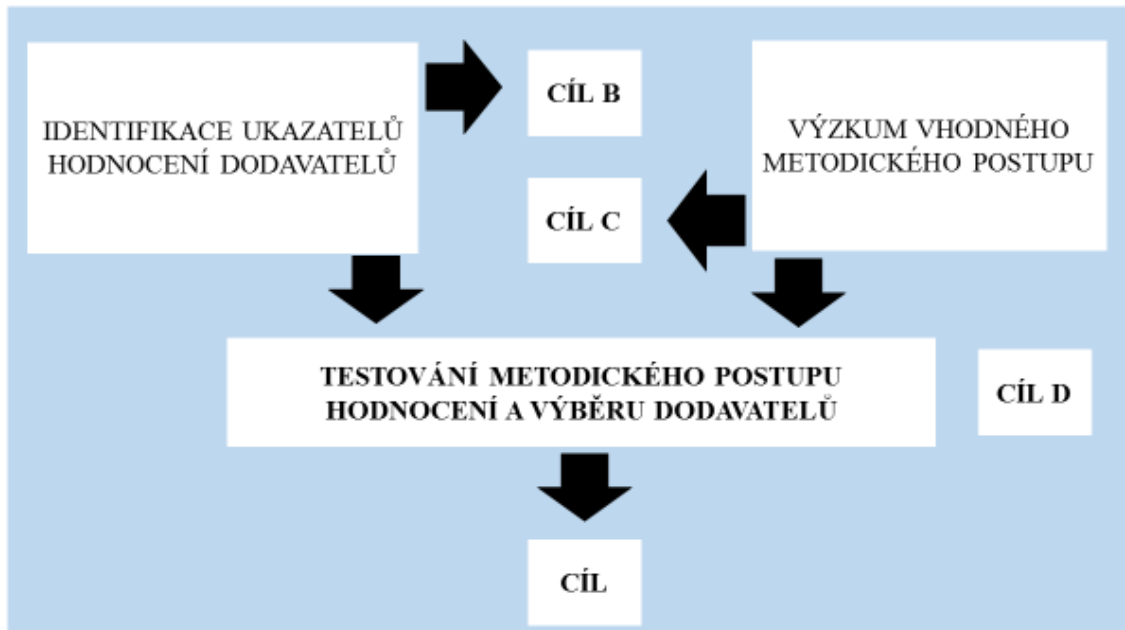
V návaznosti na stanovený hlavní cíl a k dosažení celého záměru práce byl hlavní cíl dekomponován na následující dílčí cíle, které směřují k jeho naplnění. Jedná se o:

- **Dílčí cíl A:** Porovnat metody a kritéria hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR a v SRN.
- **Dílčí cíl B:** Stanovit ukazatele hodnocení dodavatelů průmyslových podniků.
- **Dílčí cíl C:** Identifikovat vhodnou metodu hodnocení dodavatelů s ohledem na specifika průmyslových podniků.
- **Dílčí cíl D:** Otestovat navrženou metodiku formou případové studie ve vybraném podniku.

1.2 Konceptní rámec práce

Předkládaná disertační práce je rozdělena do dvanácti samostatných etap, viz obr. č. 1. Konceptní rámec je složen tak, aby identifikoval atributy, které ovlivňují hodnocení a výběr dodavatelů v průmyslových podnicích. Celá koncepce vyúsťuje do hlavního cíle, kterým je sestavení metodického postupu pro podniky.





Obrázek č. 1: Konceptní rámec výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

Konceptní rámec má sestupnou orientaci. První etapa vychází ze sekundárních zdrojů a obsahuje definování problematiky a studium teoretických modelů při hodnocení dodavatelů na základě rešerše literárních zdrojů.

Druhou etapu tvoří systém řízení dodavatelů, který zahrnuje tři hlediska. První hledisko jsou existující hodnocení a výběr dodavatelů. Druhé hledisko tvoří identifikace a analýza dodavatele a třetí se týká řízení vztahu s dodavatelem.

Současný stav hodnocení a výběru dodavatelů v ČR a SRN, zachycuje třetí etapu, což naplňuje první dílčí cíl práce.

Čtvrtou etapu tvoří dva primární výzkumy, které naplňují obsah dalších dvou cílů. První zkoumá ukazatele na základě faktorů, které dodavatele nejvíce ovlivňují. Druhý zkoumá vhodné metodické postupy z pohledu využitelnosti v praxi.

Všechny etapy zaznamenané v koncepčním rámci ústí do poslední páté etapy. Tento poslední krok naplňuje hlavní cíl celé disertační práce, kterou je sestavení metodického postupu a jeho ověření v praxi.

1.3 Hypotézy

Na základě koncepčního rámce a cílů disertační práce bylo formulováno několik hypotéz. Vzhledem k tomu, že nulové hypotézy bývají formulovány jako výroky, které konstatují, že něco není stejné, neliší se, nezávisí, jsou zde uvedeny pouze alternativní hypotézy.

HYPOTÉZA 1 – H1: Odběratelé v ČR a SRN, kteří hodnotí své dodavatele, mají postup hodnocení dodavatelů dokumentovaný.

HYPOTÉZA 2 – H2: Při hodnocení dodavatelů za pomoci třídících kritérií existují rozdíly jejich využití mezi českými a německými podniky.

HYPOTÉZA 3 – H3: Metody hodnocení dodavatelů, které české a německé podniky aplikují, jsou v obou zemích stejné.

2 Systém řízení dodavatelů

V posledních letech patří nákup do podnikové oblasti, která významně přispívá ke konkurenceschopnosti, snižování nákladů a rozhodujícím způsobem ovlivňuje budoucí strukturu společnosti. Nezbytným teoretickým základem pro tuto práci je vymezení stěžejních pojmů, mezi které patří průmyslový podnik, jeho specifika, nákup či kvalita, což jsou pojmy, které s hodnocením dodavatelů v průmyslových podnicích velmi úzce souvisí.

2.1 Průmyslový podnik a specifikace průmyslových podniků

Podnikem v obecné rovině se rozumí jakýkoli subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabízení výrobků nebo služeb. Rozhodující pro definici podniku není, zda dochází k dosažení zisku, ale skutečnost, že jsou oslovováni zákazníci. Občanský zákoník pak od roku 2014 nahradil pojem podnik pojmem obchodní závod, což bylo dáno zejména tím, že legislativa EU chápala pojem podnik jinak, než legislativa ČR, čímž bylo nutné terminologii změnit. Občanský zákoník uvádí, že „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*”³

Podniky lze třídit různým způsobem, nicméně lze v zásadě vyčlenit výrobní podniky, které se dále člení na podniky průmyslové a zemědělské. V základním členění klasifikace průmyslových podniků dle CZ NACE, se tyto podniky dělí na následující podskupiny:⁴

- **A** – rostlinná a zemědělská výroba.
- **B** - dobývání a těžba.
- **C** - zpracovatelský průmysl.
- **D** - výroba a rozvod elektrické energie, plynu, vody, odpady a sanace.

³ LAVICKÝ, Petr. Občanský zákoník: komentář. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-529-9, s. 1776.

⁴ FELCMAN, Michal. *Vývoj likvidity průmyslových podniků v období krize*. Ekonomika a management, 2011, 13(1): 2-5. ISSN 1212-3600.

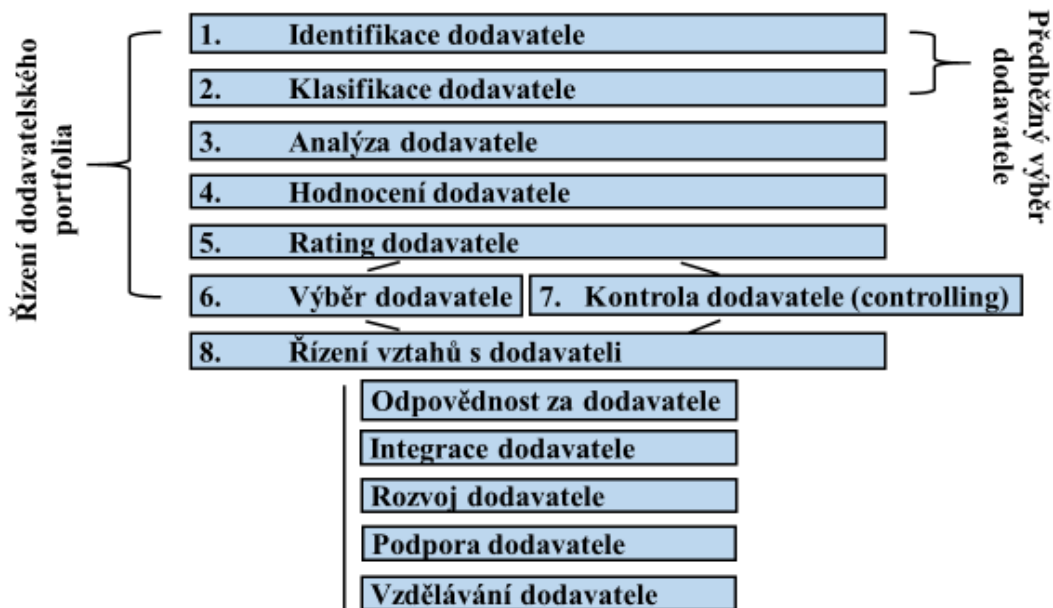
Průmyslové podniky mají ve srovnání s jiným typem podniků svá určitá specifika, která jsou následující:⁵

- Menší počet zákazníků.
- Větší a významnější zákazníci.
- Úzké vztahy mezi dodavateli a odběrateli.
- Geografická koncentrace zákazníků.
- Závislost poptávky po průmyslových výrobcích na poptávce po určitém typu spotřebního zboží.
- Nepružnost poptávky.
- Kolísavost poptávky.

2.2 Proces řízení dodavatelů

Proces řízení dodavatele lze rozdělit do osmi dílčích procesů, které se navzájem částečně vzájemně propojují (viz obrázek č. 2). Lze říci, že tyto procesy formují rozhodovací rámec k řízení dodavatelů.

⁵ NÉTEK, Václav. *Průmyslový marketing*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2587-8, s. 11.



Obrázek č. 2: Fáze procesu řízení dodavatelů⁶

Zdroj: JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 33.

Pro každý průmyslový podnik je s ohledem na jedno ze specifik průmyslových podniků, kterým je úzké propojení mezi dodavateli a odběrateli, velmi důležitým krokem výběr a hodnocení dodavatelů. Hodnocení dodavatelů slouží mimo jiné i jako informace pro strategické řízení vztahů mezi odběrateli a dodavateli.⁷

Podnik by měl hodnotit dvě následující skupiny dodavatelů:⁸

- **Potenciální dodavatele a současné dodavatele** – zde je třeba zkoumat nákupní trh, analyzovat a sbírat informace o dodavatelích, kontrolovat dodávky od dodavatele, úroveň dodavatelsko-odběratelských služeb, řízení dodavatelských řetězců, případové studie.

⁶ Je třeba poznamenat, že posloupnost znázorněná na obrázku je ideální pro uvedení nového výrobku do provozu, přičemž všechny výše uvedené kroky procesu musí být prováděny shora dolů. Rozdílem od zobrazeného postupu je dodavatelský rating, který se použije na kontrolu dodavatele, který neprošel předchozím předběžným výběrem dodavatele.

⁷ MOSMANN, Sebastian. *Lieferantenbewertung*. Hamburg: Igel Verlag, 2014. ISBN 978-3-95485-186-7, s. 11.

⁸ BERNING, Ralf. *Beschaffungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996. ISBN 978-36-6313777-1, s. 35.

- **Jednotliví (konkrétní) dodavatelé** – zde je třeba provést audit dodavatelů, výběr parametrů hodnocení, analýzu výkonnosti dodavatele s využitím hodnoticích ukazatelů, maticovou metodu hodnocení, hodnocení poměrovými ukazateli, výstupy z hodnocení dodavatele a jeho návaznost na systémy ISO.

2.2.1 Identifikace dodavatele

Prvním krokem je identifikace dodavatele, která poskytuje přehled o všech relevantních nákupních trzích a dodavatelích, kteří se na nich nacházejí.⁹ Na základě toho jsou poté určeny trhy na bázi objektu nákupu, země, odvětví nebo výrobního procesu, které odpovídají požadavkům společnosti.¹⁰ Výsledkem identifikace dodavatele je určení těch dodavatelů, které je třeba zohlednit při výběrovém řízení.¹¹ V odborné literatuře, existují různá zobrazení jednotlivých fází procesu, viz obr. č. 3.¹²

Nejdříve se identifikují potencionální dodavatelé, kteří jsou schopni uspokojit požadovanou poptávku. U dodavatelského scoutingu¹³ lze využít podnikové databáze dodavatelů, nebo se zahájí hledání nových dodavatelů a potřebné údaje o nabízejících dodavatelích se získají z primárních nebo sekundárních zdrojů.¹⁴

⁹ GLANTSCHNIG, Elisabeth. *Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung*, Frankfurt: Förderges, 1994. ISBN 978-3-9222-231-9, s. 12.

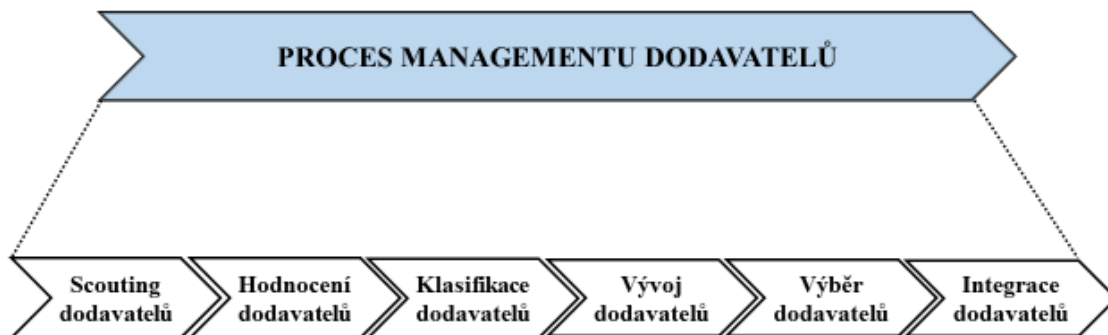
¹⁰ KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. ISBN 978-3-540-3-66271-6, s. 235.

¹¹ BEIßEL, Jörg. *Areizsysteme in der Beschaffung. Eine informationsökonomische Analyse der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung*. Wiesbaden: DUV/Fach Verlage GmbH, 2003. ISBN 978-3-409-11634-3, s. 51.

¹² HEß, Gerhard. *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010. ISBN 978-3-8349-1991-5, s. 248-288.

¹³ HOFBAUER, Günter und Claudia HELLWIG. *Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter und Beschaffersicht*, 3. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing, 2012. ISBN 978-3-89578-328-9, s. 47.

¹⁴ IRLINGER, Wolfgang. *Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. ISBN 978-3-322-90463-8, s. 17.



Obrázek č. 3: Proces managementu dodavatelů

Zdroj: HOFBAUER, Günter und Claudia HELLWIG. *Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter und Beschaffersicht*, 3. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing, 2012. ISBN 978-3-89578-328-9, s. 35.

Mezi vybrané nástroje při identifikaci a klasifikaci dodavatelů patří průzkum nákupního trhu a informace o dodavatelích lze shromáždit prostřednictvím primárního a sekundárního výzkumu. V primárním výzkumu jsou získány chybějící, nové informace přímo z nákupních trhů, která jsou použita při následné analýze dodavatele. Sekundární výzkum využívá stávající, již získaná data, která jsou shromážděna za jiným účelem a používají se ve fázi identifikace a vymezení dodavatelů.¹⁵

2.2.2 Klasifikace dodavatele

Ve druhé fázi procesu výběru dodavatelů je důležité zkontrolovat již identifikované dodavatele a jejich eventuální vhodnost pro podnik. Cílem je snížit počet vybraných dodavatelů a u některých z nich provést detailní analýzu a hodnocení dodavatelů.¹⁶ Všeobecně platí: „Čím vyšší je strategický význam a důležitost zadané zakázky, tím efektivněji a nákladněji je tento postup výběru dodavatele zpracován“.^{17, 18}

¹⁵ LARGE, Rudolf. *Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung Mit Fallstudien*. 4. Aufl., Heidelberg: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2009. ISBN 978-3-8349-0811-7, s. 142.

¹⁶ DISSELKAMP, Markus und Rudolf SCHÜLLER. *Lieferantenrating: Instrumente, Kriterien, Checklisten*. Heidelberg: Springer Verlag, 2013. ISBN 978-3-322-90462-1, s. 91.

¹⁷ DISSELKAMP, Markus und Rudolf SCHÜLLER. *Lieferantenrating Instrumente, Kriterien, Checklisten*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3431-4, s. 27.

¹⁸ KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. ISBN 978-3-540-3-66271-6, s. 235.

Jako tři nejdůležitější nástroje při klasifikace dodavatelů se sledují v praxi K. O. - kritéria, vlastní hodnocení dodavatelem a certifikace příp. audit.¹⁹

Samohodnocení dodavatelem je jedním z nejvíce osvědčených postupů při klasifikaci dodavatele. Informace jsou poskytovány písemně prostřednictvím dotazníku, ústně pomocí telefonu nebo anonymně za pomoci internetu. V dotazníku jsou kladeny otázky dodavatelům ohledně jejich ekonomické situace, výrobního portfolia, tržních podílů, organizace, řízení jakosti, cenových jednání, komunikačních schopností, vývoje apod.,²⁰ které je nutné zodpovědět. Při shromažďování informací je důležité použít standardizovaný dotazník, aby zjištěné výsledky byly srovnatelné a průkazné v rámci všech hodnocených dodavatelů.

Vlastní hodnocení dodavatelem ve formě dotazníku patří mezi jednoduchou, levnou, velmi rozšířenou a používanou metodu, která slouží k rychlému získání informací o podniku dodavatele.²¹ Sdělení dodavatele jsou samozřejmě ovlivněny subjektivním názorem a především u klíčových otázek nemusejí dodavatelé sdělit některé podrobnosti. Z toho důvodu by se důležité informace měla porovnat i s údaji z jiných dostupných zdrojů.²²

Mezi další metodu klasifikace dodavatele patří **certifikace**, která je podrobněji vysvětlena v této kapitole. Na základě odpovídajícího certifikátu řízení jakosti může odběratel již ve fázi klasifikace potvrdit, že řízení jakosti u dodavatele je bezproblémové a probíhá na vysoké úrovni.

Jako základní standard platí mezinárodní řada norem ISO 9000, která definuje systém managementu jakosti. Norma řízení kvality popisuje požadavky, které musí systém řízení

¹⁹ JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 36.

²⁰ KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. ISBN 978-3-540-3-66271-6, s. 238.

²¹ PFEFFERLI, Hubert. *Lieferantenqualifikation. Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg*. Renningen: Expert Verlag, 2002. ISBN 3-8169-1889-1, s. 23-24.

²² JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 37.

společnosti splnit při zavádění řízení jakosti. Certifikáty jsou poskytovány na základě certifikačního procesu s následným vydáním časově omezeného osvědčení nezávislými certifikačními orgány. Podle typu nejprísněji kontrolovaných charakteristik lze rozlišit technické, sociální a environmentální certifikáty.

System managementu podle ISO 9001 přináší organizacím zvýšení důvěryhodnosti skrz mezinárodně uznávaný certifikát. Cílem je neustálé zlepšování procesu a nepřetržité zvyšování výsledku a výkonu celého podniku. Kromě toho se ze statistik zaznamenaly značné nárůsty obchodů a znatelné finanční benefity plynoucí z držení tohoto certifikátu.

Certifikáty tedy slouží odběrateli jako pomoc v rámci klasifikace dodavatele při hodnocení kvality, bezpečnosti životního prostředí a dodržování lidských práv. Jakmile se vymezi určitá skupina dodavatelů, kteří přicházejí v úvahu, následuje poté hodnocení a kontrola plnění minimálních požadavků a vyloučení nevhodných nabízejících.

Jako **K. O. kritéria** jsou označeny minimální požadavky kladené na dodavatele při vzniku obchodního vztahu, a které při jejich neplnění vedou k ukončení partnerství s dodavatelem.

Následující faktory jsou vhodné pro možné vymezení dodavatelů:

- Stabilní finanční situace dodavatelského podniku.
- Procesní zkušenosti.
- Reference od zákazníků.
- Použitá technologie.
- Certifikáty.
- Kapacita.
- Systémové dovednosti.

2.2.3 Analýza dodavatele

Třetím krokem procesu řízení dodavatelů je analýza dodavatelů, která poskytuje spolehlivé a velmi rychlé posouzení o celkové výkonnosti dodavatele, vytváří transparentnost při hodnocení dodavatele a slouží k ověření dlouhodobé udržitelnosti výsledků.²³ Je základem pro posouzení potenciálních, nových dodavatelů a nesmí být zaměňována s hodnocením dodavatele, který se zabývá pouze stávajícími dodavateli.²⁴

Bližším zkoumáním dojde již k redukci dodavatelů a následuje detailní analýza, v které jsou shrnuty výsledky z výzkumu nákupního trhu, vlastní informace dodavatele a zjištěné údaje z auditu. Tím se zaručí, co možná nejpřesnější odhad o výkonnosti daného podniku a minimalizuje se riziko v rozhodovací fázi při zadání zakázek. Podle potřeby mohou dodatečné informace vést k dokončení profilu dodavatele.²⁵

V literatuře neexistuje jasné koncepční rozlišení mezi analýzou dodavatele a hodnocením dodavatele. Podle Koppelmanna je hodnocení dodavatele koncovým bodem v analýze dodavatele.²⁶ Naopak Hartmann považuje analýzu dodavatele za součást hodnocení dodavatele.²⁷ Na základě tohoto zjištění se berou v úvahu dva základní směry analýzy dodavatele:

- **Analýza dodavatele pro účely výběru dodavatele** (jako součást první analýzy nebo při výběru nového dodavatele).
- **Analýza dodavatele pro účely kontroly dodavatele** (průběžný proces evidence a archivace informací).

²³ BÜSCH, Mario. *Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-4567-9, s. 63.

²⁴ KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. ISBN 978-3-540-3-66271-6, s. 234.

²⁵ PFEFFERLI, Hubert. *Lieferantenqualifikation. Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg*. Renningen: Expert Verlag, 2002. ISBN 3-8169-1889-1, s. 11.

²⁶ KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. ISBN 978-3-540-3-66271-6, s. 238.

²⁷ HARTMANN, Horst. *Lieferantenbewertung - Lieferantenentwicklung: Kernaufgaben eines gezielten*. Kissing: WEKA-Media, 2005. ISBN 978-3-8276-7384-8, s. 18.

Analýza dodavatele je pravidelně a důkladně vyhodnocena na základě různých postupů, získaných informací a klíčových údajů.²⁸ Klasický způsob shromažďování dodatečných informací o dodavateli je kontrola na místě tzv. audit, dále jsou prováděny firemní návštěvy u dodavatele, které jsou velmi prospěšné pro rozvíjení dlouhodobých obchodních vztahů s dodavatelem.

²⁸ DISSELKAMP, Markus und Rudolf SCHÜLLER. *Lieferantenrating: Instrumente, Kriterien, Checklisten*. Heidelberg: Springer Verlag, 2013. ISBN 978-3-322-90462-1, s. 16.

3 Hodnocení dodavatelů

Tato kapitola se věnuje hodnocení dodavatele nebo ratingu dodavatele. Pojmy rating dodavatele a hodnocení dodavatele zde mohou být použity jako synonymum. *Rating* zahrnuje hodnocení založené na pevně stanovených kritériích a poté vyhodnocení, zatímco *hodnocení* je třeba chápat jako součást ratingu.²⁹

Vztahy k dodavatelům byly dlouho dobu velmi nezávazné, vypjaté až často konkurenční. Dodavatel byl považován v mnoha společnostech spíše jako konkurent díky neustálým cenovým vyjednáváním, což mělo negativní dopad na spolehlivost dodavatele a vyvolalo další růst nákladů. Dnes stále více společností zjišťuje, že cena je pouze jedním z mnoha důležitých kritérií při vyjednávání s dodavateli. Především se podniky zaměřují na celkovou výkonnost dodavatele a výběr těch nejlepších a nejspolehlivějších dodavatelů, jakož i vytváření dlouhodobých, partnerských vztahů se stává důležitějším faktorem.

Hodnocení dodavatele je důležitým nástrojem a má rozhodující vliv na konkurenceschopnost společnosti. Je možné, ale pouze tam, kde je několik dodavatelů, kteří jsou schopni uspokojit potřeby společnosti. V monopolním postavení je tento nástroj sice také důležitý, ale ne klíčový. Podle Hartiga je možné rozlišit při hodnocení dodavatelů mezi interními cíli odběratele tak i dodavatelskými cíli:

- V rámci odběratele je důležité získat transparentnost ohledně výkonnostního profilu různých dodavatelů, která je předpokladem pro výběr toho nejlepšího dodavatele.³⁰
- Pokud jde o dodavatele, tvoří toto hodnocení základ pro vlastní analýzu silných a slabých stránek a pro stanovení konkrétních opatření ke zlepšení v rámci podniku.

²⁹ ROTH, Erwin, HOLLING, Heinz und Klaus HEIDENREICH. *Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis*. 5. Aufl., München: Oldenbourg, 1999. ISBN 978-3-4862-5263-7, s. 410.

³⁰ HARTING, Detlef. *Lieferanten-Wertanalyse: ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994. ISBN 978-3-820-20946-4, s. 5.

Mimo to je hodnocení navíc spolehlivou argumentací jak pro dodavatele, tak pro odběratele.³¹

Pojem hodnocení dodavatele je podle autorů Disselkamp a Schüller definováno takto: „*Pravidelná, strukturovaná, přehledná a důkladná analýza potenciálních a stávajících dodavatelů a hodnocení jejich výkonnostního potenciálu a schopností na základě stanovených kritérií*“.³²

³¹ HARTMANN, Horst. *Lieferantenbewertung - Lieferantenentwicklung: Kernaufgaben eines gezielten*. Kissing: WEKA-Media, 2005. ISBN 978-3-8276-7384-8, s. 22.

³² DIESELKAMP, Markus und Rudolf SCHÜLLER. *Lieferantenrating Instrumente, Kriterien, Checklisten*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3431-4, s. 16.

4 Kritéria hodnocení dodavatelů

Na podnik působí řada tlaků, které mají za následek změnu dodavatelských vztahů. Mezi nejdůležitější patří např. partneři, kteří jsou stále více ochotni ke spolupráci, zrychlující se vývoj technologií, rostoucí náročnost zákazníka, snižování velikosti podniků s cílem optimalizovat zdroje a čas dodání produktu na trh je rozhodujícím ukazatelem.³³

Výrobce je také součástí řetězce a díky tomu je nezbytné posílení flexibility vztahu s dodavatelem, která směřuje k pevné alianci. V dodavatelském řetězci je nezbytné stanovení společné strategie pro určení směru a dosažení konkurenceschopnosti.³⁴

Ve stávajících podmínkách na globálním trhu (téměř stejná kvalita téměř totožná kupní hodnota) musí společnosti stanovit význam jednotlivých hodnotících kritérií. Mnozí autoři hovoří o společném plánování a skladování s dodavatelem jako o jedné z možností optimalizace procesů uvnitř dodavatelského řetězce. Výběr dodavatelů ze strategického hlediska se odráží především ve výběru kritérií, která jsou podrobněji popsány v této kapitole.³⁵

U vícekritériálního hodnocení variant se jedná o postupy podporující komplikovaná rozhodnutí, při kterých je potřeba posoudit možnosti z více hledisek. Jednotlivá hlediska jsou vyjadřována ve formě kritérií. Obvyklým cílem vícekritériálního rozhodování je vybrat jednu z posuzovaných množin, případně seřadit varianty podle výhodnosti dle daných preferencí.

Z hlediska použití pro hodnocení a podle jejich kvantifikovatelnosti, lze kritéria rozdělit na:

³³ FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-023-2, s. 172.

³⁴ CHOPRA, Sunil and Peter MEINDL. *Supply Chain Management: Strategy Planning And Operation*. 3. ed., New Delhi: Prentice-Hall Of India Pvt. Limited, 2007. ISBN 978-81-2033-158-7, s. 236.

³⁵ HARTING, Detlef. *Lieferanten-Wertanalyse: ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994. ISBN 978-3-820-20946-4, s. 13.

- **Kvantitativní** (tedy vyjádřená číselnou hodnotou) jsou přímo měřitelné hodnoty a jejich pozice může být objektivně určena.³⁶ Mezi klasická kvantitativní kritéria hodnocení, která jsou použita pro hodnocení dodavatelů a jsou v literatuře nejčastěji zmiňována, patří cena, kvalita, logistika a technologie.
- **Kvalitativní** (vyjádřená slovně, například barva auta, popis pracovního prostředí, v tomto případě je nutno kvalitativní hodnocení kvantifikovat dle zvolené škály hodnot) jsou složitější a zaměřují se na posouzení kvality obchodního vztahu. V literární rešerši, kterou provedl Ferreras jsou nejčastěji uvedena důvěra, spokojenost a věrnost.³⁷

S ohledem na obchodní vztah mezi dodavatelem a odběratelem je důvěra definována jako jistá víra, že dodavatel jedná dlouhodobě v zájmu odběratele. Pokud se jedná o uzavřené transakce mezi odběratelem a dodavatelem, může vzniknout spokojenost. Ta je popsána jako pozitivně efektivní stav vyplývající ze srovnání očekávání s dosaženými výsledky. Dalším důležitým předpokladem pro intenzivní a trvalý obchodní vztah je věrnost, kterou partner příp. společnost přináší. Kvalitativní faktory jsou ty, které lze jen těžko objektivizovat. Patří sem například řízení společnosti, vztahy s obchodními partnery, řízení rizik, strategie společnosti, vládní politika a konkurenční prostředí.

4.1 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Ve fázi hodnocení nebo posouzení dodavatele jsou získané údaje v průběhu analýzy dodavatele a auditu vyhodnoceny různými metodami. Patří sem všechny rozhodující hodnotící kritéria, postupy, účast odborných útvarů stejně jako stanovení použitých metod.

³⁶ MÜSSIGMANN, Nikolaus. *Strategische Liefernetze. Evaluierung, Auswahl, kritische Knoten*, Wiesbaden: Springer Verlag, 2007. ISBN 978-3-8350-0741-3, s. 49.

³⁷ FERRERAS, Marcos. *Beziehungsmanagement zu Lieferanten: nachhaltiger Unternehmenserfolg durch neue Wege der Lieferantenbewertung*. Saarbrücken: VDM Verlag Müller, 2007. ISBN 978-3-8655-0590-3, s. 17.

Doporučeno je hodnotit dodavatele za pomoci funkčního týmu,³⁸ který se skládá ze zaměstnanců z různých odborných útvarů podniku dle požadované specializace. Rozhodujícím faktorem zůstává poměr mezi náklady a přínosem. Proto se vyplatí zaměstnat větší počet zaměstnanců pouze při hodnocení strategicky důležitých dodavatelů nebo produktů.

Podklad k hodnocení dodavatelů tvoří obsáhlý katalog kritérií,³⁹ který se skládá ze seznamu kritérií a dotazníku. Z výsledku hodnocení dodavatelů vyplyne seznam firem, s nimiž je možné navázat obchodní vztah. Pro úplnost je třeba uvést, že v určitých nákupních situacích je možné použít pouze jediné hodnotící nebo výběrové kritérium. Toto srovnání je především rychlé a nákladově výhodné. Používány jsou především v nákupní oblasti u odběru menšího množství nebo méně rizikových zakázek. Základem výběrového rozhodnutí může být jako výběrové kritérium zvolena cena nebo i podíl zmetkovitosti. Ovšem platí, že srovnání podle jednoho faktoru není vhodné pro všechny nákupní případy. Více se používá porovnání s větším počtem kritérií, která obsahují celou řadu ukazatelů, abychom dosáhli co nejpřesnějšího výsledku.⁴⁰ Za účelem snížení nákladů při hodnocení dodavatelů je vhodné zavedení již zmíněných K. O. kritérií, aby dodavatelé, kteří nesplňují dané požadavky, byli ihned vyloučeni.

Při tvorbě seznamu kritérií existuje velké množství charakteristik, která se mohou vzít v úvahu. Abychom mohli vytvořit kompletní profil, musíme se dívat na podnik dodavatele ze všech možných úhlů pohledu, od kvality výrobku, expedici dodávek, dodržení termínového plánu až k finanční situaci, řízení jakosti a ochraně životního prostředí. Často v odborné literatuře najdeme seznam, který využívá hlavní kritéria a ty se člení do podkritérií, která jsou označena jako část hodnotících kritérií. Výhoda této struktury spočívá v tom, že umožňuje hodnocení dodavatele i s poměrně malým počtem

³⁸ JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 44.

³⁹ GLANTSCHNIG, Elisabeth. *Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung*, Frankfurt: Förderges, 1994. ISBN 978-3-9222-231-9, s. 13.

⁴⁰ JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 86.

hlavních kritérií.⁴¹ Další příklady kritérií uvádí tabulka č. A1 v příloze A, ze které lze vytvořit zcela jednoduše katalog kritérií.⁴²

4.2 Moderní trendy volby hodnotících kritérií

V současné době existuje celá řada přístupů k volbě hodnotících kritérií. Některé z aktuálních přístupů jsou uvedeny dále:

1. **Lukoszová** popisuje ukazatele KPI (kritické indikátory). V rámci svých informačních systémů progresivní podniky nastavují tzv. kritické indikátory nákupu, mezi něž patří například logistické ukazatele, jako je obrátkovost zásob, dosah zásob, náklady na pořízení dodávky, náklad na skladování a udržování zásob, čas dodávky apod.⁴³

2. Podle **Razmi, Rafiei, Hashemi** lze hodnotící kritéria rozdělit:

- cena, kvalita, čas výroby, pozice podniku na trhu, historie podniku nebo ekonomický status podniku a v dalším kroku jsou kritéria sestavena do dvou skupin: status podniku a výkonnost podniku.⁴⁴

3. Řada autorů popisuje aktuální **environmentálně orientovaná kritéria**:

- využití technologie šetrné k životnímu prostředí,
- použití materiálů šetrných k životnímu prostředí,
- podíl na „zeleném trhu“,
- partnerství se zelenými organizacemi,
- management orientovaný na zelenou praxi,

⁴¹ JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 87.

⁴² HARTMANN, Horst. *Lieferantenbewertung - Lieferantenentwicklung: Kernaufgaben eines gezielten*. Kissing: WEKA-Media, 2005. ISBN 978-3-8276-7384-8, s. 33-35.

⁴³ LUKOSZOVÁ, Xenie. Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu. In.: *Logistika* [online]. Feb. 15, 2008, [cit.2013-07-09]. Dostupné z: <<https://logistika.ihned.cz/c1-22971410-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>>

⁴⁴ RAZMI, Jafar, RAFIEI, Hamed and Mahdi HASHEMI. Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process. *Computer and Industrial Engineering*, 2009, **57**(4): 1282-1290. ISSN 0360-8352.

- dodržování environmentální politiky,
- účast na zelených projektech,
- školení zaměstnanců,
- štlíhlé procesy plánování,
- podpora designu produktu šetrného k životnímu prostředí,
- certifikace ochrana životního prostředí,
- aktivity omezující znečištění životního prostředí.^{45, 46}

⁴⁵ LEE, Amy, KANG, He-Yau, HSU, Chang-Fu and Hsiao-Chu HUNG. A green supplier selection model for high-tech industry. *Expert Systems with Applications*, 2009. ISSN 0957-4174, s. 7917-7927.

⁴⁶ HUMPHREYS, Paul, MCIVOR, Ronan and Felix CHAN. Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental management performance. *Expert Systems with Application*, 2003. ISSN 0957-4174, s. 141-153.

5 Metody hodnocení dodavatelů

Po vytvoření předpokladů v podobě stanovení souboru hodnoticích kritérií a rovněž určení jejich relativní důležitosti je možné přikročit k vlastnímu hodnoticímu procesu, v jehož rámci jsou jednotliví dodavatelé hodnoceni z hlediska jejich vhodnosti a využitelnosti pro podnik. V odborné literatuře a při aplikaci v praxi se lze setkat s různými metodami hodnocení dodavatelů, některé z nich jsou zmíněny v této kapitole.

5.1 Typologie metod hodnocení dodavatelů

Metody výběru a rozhodování obecně představují souhrn pravidel a postupů, díky kterým může podnik dospět k výběru správného dodavatele, to znamená k přijetí nejlepšího řešení. Současné možnosti nabízejí široké spektrum rozhodovacích metod.

Zvolená metoda hodnocení dodavatelů bude záviset především na cíli sledovaných společností, ale také na množství zvolených kritérií a jejich povaze. Záměrem je dosáhnout objektivního pohledu a schopnosti jednotlivých dodavatelů plnit požadavky společnosti podle zvolených kritérií.⁴⁷

Základní klasifikace metod hodnocení dodavatelů je následující:⁴⁸

- Expertní odhad (týmu nebo jednotlivce).
- Scoring model.
- Porovnávání nabídek (z hlediska nákladovosti).
- Kombinované metody (představují kombinace výše uvedených metod).

Mezi další možnosti výběru dodavatele patří **specifické přístupy**:

- Pověřený pracovník má příkaz nakoupit co nejlevněji.
- Pověřený pracovník prosazuje subjektivní přístup (volí první variantu).

⁴⁷ PFEFFERLI, Hubert. *Lieferanten-qualifikation*. Renningen: Expert Verlag, 2002. ISBN 3-8169-1889-1, s. 68.

⁴⁸ PFEFFERLI, Hubert. *Lieferanten-qualifikation*. Renningen: Expert Verlag, 2002, ISBN 3-8169-1889-1, s. 68.

- Pověřený pracovník se řídí subjektivními zájmy.
- Výběr probíhá formou konkurzního řízení.

Při **expertním odhadu** se v první řadě předpokládá, že odborník, který je určen k výběru dodavatele, splňuje určitá specifika (nezaujatost, kompetentnost, kreativita, konstruktivní myšlení a kladný přístup k odbornosti). Mezi základní metody získávání expertních výpovědí patří:

- **Anketa** - získávání výpovědí expertů v písemné formě pomocí dotazníků, ve kterých se nacházejí otevřené nebo uzavřené otázky.
- **Řízený rozhovor** - podstatou řízeného rozhovoru je přímé dotazování se experta, přičemž část otázek je předem připravena, a část vyplývá z předchozí výpovědi experta.
- **Diskuse** - rozhodování ve skupině odborníků, přičemž hlavním cílem je dospět k jednotnému názoru.
- **Delfská metoda** - jde o několikafázový postup dotazování se více odborníků pracujících nezávisle na sobě.

5.2 Postupy hodnocení dodavatelů

K provedení hodnocení dodavatele byly vyvinuty různé kvantitativní, kvalitativní a kombinované metody. Přičemž kvantitativní metody berou v úvahu výhradně měřitelná kritéria. Nechají se tedy jednoznačně vypočítat a jsou proto velmi dobře porovnatelná. Kvalitativní metody se vztahují většinou na nominální hodnotu proměnné.

5.2.1 Klasické postupy hodnocení dodavatelů

Kvantitativní metody sledují pouze měřitelná kritéria. Při porovnávání výkonnosti dodavatelů se rozhoduje za pomoci tzv. klíčových ukazatelů (KPI=Key Performance

Indicators),⁴⁹ díky nimž lze velmi snadno vytvořit pořadí dodavatelů.⁵⁰ Do kvantitativních metod lze začlenit bilanční analýzu, analýzu cen, nákladů a optimalizační postupy.⁵¹ Analýza cenových rozhodnutí se soustřeďuje pouze na jedno kritérium - cenu. Toto kritérium je analyzováno pomocí tří metod: sledování cen, srovnání cen a analýza cenové struktury.⁵² V tabulce č. 1 je zobrazen přehled běžných kvantitativních postupů.

Tabulka č. 1: Kvantitativní metody

KVANTITATIVNÍ METODY PŘI HODNOCENÍ DODAVATELŮ
Cenové analýzy
Nákladové analýzy (TCO)
KPI analýzy
Bilanční analýzy
Optimalizační postupy

Zdroj: RENNEMANN, Thomas. *Logistische Lieferanten - Auswahl in globalen Produktionsnetzwerken*. Wiesbaden: DUV/GWV Fachverlage GmbH, 2007. ISBN 978-3-8350-0858-8, s. 48.

Kvalitativní metody jsou takové postupy, jejichž hodnotící proces a prezentace výsledků jsou znázorněny v kvalitativní formě tj. grafické, numerické a slovním vyjádření.⁵³ Tyto metody nejsou přímo vhodné pro srovnání dodavatelů, ale často se používají v praxi při přípravě dlouhodobých strategických rozhodnutí a vyjednáváních s dodavateli, např. formou analýzy portfolia a kontrolního seznamu (tzn. Checklist).⁵⁴

⁴⁹ HARTMANN, Horst, PAHL, Hans-Joachim und Hans SPOHRER. *Lieferantenbewertung - aber wie?: Lösungsansätze und erprobte Verfahren*. 2. Aufl., Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, 1997. ISBN 978-3-8864-0071-3, s. 90.

⁵⁰ MÜSSIGMANN, Nikolaus. *Strategische Liefernetze. Evaluierung, Auswahl, kritische Knoten*, Wiesbaden: Springer Verlag, 2007. ISBN 978-3-8350-0741-3, s. 123.

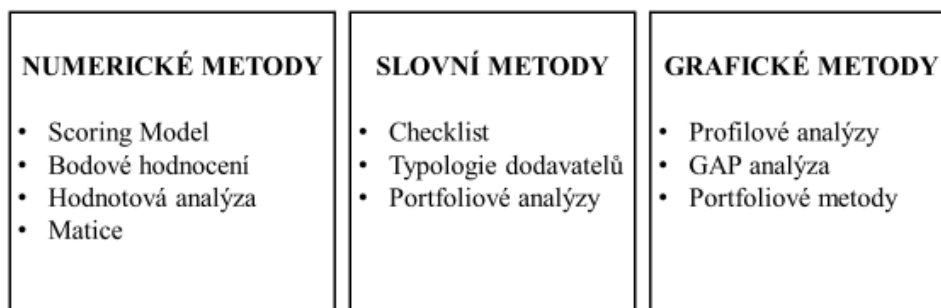
⁵¹ KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004, ISBN 978-3-540-3-66271-6, s. 267.

⁵² GLANTSCHNIG, Elisabeth. *Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung*, Frankfurt: Förderges, 1994. ISBN 978-3-9222-231-9, s. 26.

⁵³ FERRERAS, Marcos. *Beziehungsmanagement zu Lieferanten: nachhaltiger Unternehmenserfolg durch neue Wege der Lieferantenbewertung*. Saarbrücken: VDM Verlag Müller, 2007. ISBN 978-3-8655-0590-3, s. 26.

⁵⁴ Tím v zásadě podporují strategickou část nákupní funkce při dlouhodobém plánování dodavatelských portfolií a při zpracování, rozvoji a kontrole dodavatelských strategií.

KVALITATIVNÍ METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ



Obrázek č. 4: Kvalitativní metody používané při hodnocení dodavatelů

Zdroj: RENNEMANN, Thomas. *Logistische Lieferanten - Auswahl in globalen Produktionsnetzwerken*. Wiesbaden: DUV/GWV Fachverlage GmbH, 2007. ISBN 978-3-8350-0858-8, s. 48.

Klasifikační systémy jsou považovány za velmi jednoduché a časově úsporné postupy. Jedná se o jednoduché pořadové metody. Nemají kvantifikovatelná kritéria jako např. management řízení jakosti a rozšířený je systém tří známek, kde jsou dodavatelé klasifikováni podle kritérií ve třech různých kategoriích.⁵⁵ Systém hodnocení je založen do následující stupnice: +1 = velmi dobré, -1 = špatné, 0 = neutrální. Je vybrán ten dodavatel, jehož výsledek je nejnižší event., který dosáhne nejvyšší počet bodů.

V praxi můžeme najít užití „3stupňového známkového systému“ či „5stupňového známkového systému“. Místo zadání známky je možné použít symbol, písmeno nebo pevně stanovené jazykové vyjádření, jako např. „stále – často – zřídka“ nebo „dobře – průměr – špatný“.

Postupy, které patří do **kombinovaných metod**, mají kvantitativní i kvalitativní charakter. Jde o metody, které mají kvalitativní formu znázornění, ale v průběhu samotného hodnocení používají číselné hodnoty. Druhým případem jsou metody, které sice dosahují číselných výsledků, základem jsou však kvalitativní hodnocení. Kromě

⁵⁵ MÜSSIGMANN, Nikolaus. *Strategische Liefernetze. Evaluierung, Auswahl, kritische Knoten*, Wiesbaden: Springer Verlag, 2007. ISBN 978-3-8350-0741-3, s. 74.

profilu a typologie dodavatelů se kombinované metody zaměřují především na klasifikační systémy a bodové hodnotící metody.⁵⁶

5.3 Bodové hodnocení

Bodové hodnocení je v případě správně nastavených kritérií jednou z nejpřesnějších metod a má velkou vypovídací schopnost. Posuzuje se celá škála kritérií, které mohou být i váhově ohodnoceny, čímž se zvyšuje jejich specifčnost v průběhu posuzování a výběru. Při hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším krokem správné určení rozhodovacích kritérií. Ty mohou mít různou formulaci, a protože se týkají zpravidla různých oblastí, bývají konfliktní. Množství a druh zvolených kritérií jsou klíčové pro kvalitu výběru dodavatele. Při malém počtu kritérií je ohrožena vypovídající schopnost hodnocení, zatímco při velkém množství kritérií se zvyšuje složitost rozhodování. Často se také rozdílně vyjadřují (slovně, nejnížší hodnota představuje nejlepší naplněnost kritéria, a naopak), přičemž napomáhá srovnávací bodové ohodnocení jejich naplnění.⁵⁷

Při bodových hodnoticích metodách, které představují metody vícekritériálního hodnocení variant, je stanovení vah kritérií rozhodující pro spolehlivost a vypovídající schopnost hodnocení. Pro stanovení vah kritérií se používají metoda pořadí, metoda bodování a různé metody párového porovnání. Váhy kritérií vyjadřují význam sledovaných cílů podniku. Čím je vyšší hodnota váhy, tím je vyšší významnost daného kritéria. Pro srovnatelnost různých metod stanovení kritérií se tyto obvykle vytvářejí tak, aby jejich součet byl roven jedné. Existují různé metody pro odhadnutí váhových hodnot, mezi které patří:⁵⁸

Metoda bodování (bodová stupnice) spočívá v přiřazování určitého počtu bodů každému kritériu podle jeho významnosti. Například stupnice nižší rozlišovací schopnosti a tím i menší významnosti daného kritéria má pět bodů (1-5). Vyšší rozlišovací

⁵⁶ GLANTSCHNIG, Elisabeth. *Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung*, Frankfurt: Förderges, 1994. ISBN 978-3-9222-231-9, s. 42.

⁵⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5, s. 232.

⁵⁸ CHITALE, A.K. and R.C. GUPTA. *Materials management a supply chain perspective: text and cases*. 3. ed., Delhi: PHI Learning, 2014. ISBN 978-81-203-4841-7, s. 242.

schopnost má například devítibodová stupnice (1-9). Čím je kritérium důležitější, tím více bodů lze dosáhnout. Jedná se o metody založené na kardinálních informacích.

U **metody pořadí** si stanovíme pořadí kritérií a tím přidělíme kritériím body. Součet bodů nám dá hodnotu, kterou použijeme jako jmenovatele. Pro čtyři kritéria máme pořadí 1; 2; 3 a 4. Tedy 4 body, 3 body, 2 body a 1 bod, celkem 10 bodů. První kritérium má potom váhu 4/10, druhé 3/10, třetí 2/10 a poslední 1/10. U tří kritérií to bude celkem 3 – tedy 3/6; 2/6; 1/6. Jedná se o metody založené na ordinálních informacích.

Princip metody **alokace 100 bodů** spočívá v přiřazování 100 bodů mezi všechna kritéria tak, že maximální možný počet dosažitelný pro posouzení všech kritérií je sto. Váha každého kritéria je určena přiděleným počtem bodů, přičemž platí: čím více bodů, tím větší důležitost.

Existuje více **metod párového porovnávání**. Některé z nich připouštějí při porovnávání v páru i rovnost, jiné vyžadují vždy stanovit v každém páru pořadí. Příkladem je Fullerova metoda, kdy se jedná o přiřazování vah kritériím a probíhá na základě porovnávání vždy dvou různých kritérií. U každé dvojice kritérií se rozhoduje, které kritérium je významnější. Pokud je kritérium v řádku důležitější než kritérium v sloupci, přidělí se mu hodnota 1. V případě, že je významnější kritérium ve sloupci, zaznamená se do daného políčka 0.

V případě porovnávání stejných kritérií se zapisuje 1. Po rozhodnutí o posledním páru, se preference sčítají.⁵⁹ Na základě počtu preferencí se jejich normované váhy stanoví buď jako podíl počtu dosažených preferencí daného kritéria se součtem všech přidělených preferencí každému z kritérií.⁶⁰

Saatyho metoda je založena na principu párového porovnání, využívá kardinální typ informací, přičemž vedle samotného srovnání kritérií se určuje i velikost vzájemné

⁵⁹ JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd., Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-44-3, s. 323.

⁶⁰ FOTR, Jiří a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-63-9, s. 126.

preferenci. Dochází k porovnání jednotlivých kritérií podobně jako u tzv. Fullerova trojúhelníku.⁶¹ Stanovujeme naši preferenci v řádku oproti sloupci. Dáváme body preference jen jako liché hodnoty. V pěti stupních je to 1, 3, 5, 7, 9, kde 1 – kritéria jsou si rovna, 3 – slabá preference, 5 – silná preference, 7 – velmi silná preference a 9 – absolutní preference. V případě, že je tak kritérium v řádku významnější než kritérium uvedené v sloupci, zapíše se velikost preference kritéria v řádku v porovnání s kritériem v sloupci. Naopak v případě, že je významnější kritérium ve sloupci, zapíše se převrácená hodnota preference.⁶²

Metoda váženého součtu je založena na výpočtu tzv. funkce užitku pro každou jednotlivou variantu. Její funkční hodnoty se nacházejí v intervalu od 0 do 1 a platí, že čím je hodnota vyšší, tím je varianta pro podnik výhodnější. Postup metody váženého součtu je pak následující:

- Minimalizační kritéria se převedou na maximalizační. Toho lze docílit tím způsobem, že se jednotlivé prvky ve sloupcích minimalizačních kritérií odečtou od maximálního prvku ve sloupci. Pro každou variantu je tak získáno ohodnocení, o kolik je podle příslušného kritéria lepší než nejhorší varianta. Takto **transformovaná** proměnná se pro jednoduchost označuje stále **Y** (s prvky y_{ij}).

- Určí se ideální varianta H a bazální varianta D.
- Vytvoří se **normalizovaná kritériální matice R**, jejíž prvky se získají pomocí vzorce

$$r_{ij} = (y_{ij} - D_j) / (H_j - D_j).$$

- Pro jednotlivé varianty (označme i -tou variantu a_i) se vypočte **funkce užitku**,

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^k v_j r_{ij}, \quad \text{kde } v_j \text{ jsou váhy jednotlivých kritérií.}$$

- Varianty se následně seřadí podle klesající hodnoty funkce užitku.

⁶¹ Fullerova metoda umožňuje rozhodovateli vybírat důležitější kritérium pouze ze dvou možností, což je při velkém množství kritérií velice výhodné. Za předpokladu, že jednotlivá kritéria jsou pevně očíslována pořadovými čísly 1, 2, ..., n, Fullerův trojúhelník je tvořen dvojřádky, v nichž se každá dvojice kritérií vyskytne právě jednou. U každé dvojice hodnotitel zakroužkuje nebo jinak vyznačí číslo toho kritéria, které považuje za nejdůležitější. Pro kritérium K_j představuje počet zakroužkovaných čísel j , počet jeho preferencí f_j .

⁶² FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0, s. 313.

Podle **Schulteho metody** jsou zvolena čtyři základní měřítka: cena, dodací lhůta, jakost výrobku a spolehlivost dodavatele. Kritérium spolehlivost rozlišuje subkritéria: jakost, lhůta a dodané množství. Každé z daných kritérií, v případě spolehlivosti dílčí kritéria, se hodnotí body 1 až 5. Průměrná výkonnost dodavatelů v rámci jednotlivých kritérií je ohodnocena třemi body. Čím vyšší výkonnost kritéria, tím vyšší počet bodů a naopak, tzn. při horším než průměrném hodnocení, se přidělují 1 až 2 body. Celkové bodové hodnocení je podle Schulteho získáno:⁶³ vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální váhou, stanovenou pro každé kritérium a následným sečtením všech kritériálních hodnot.

Šlapotova metoda je bodové hodnocení, kdy jsou definovány váhy kritérií pomocí metody „*Alokace 100 bodů*“. Body jsou přiděleny přímo podle naplněnosti nebo nenaplněnosti dílčích kritérií. Maximální možný počet bodů, kterého lze dosáhnout, činí 100.⁶⁴ V praxi při hodnocení dodavatelů se lze velmi často setkat se vzájemnou kombinací výše uvedených způsobů bodového hodnocení. Není proto neobvyklou situací, že u daného kritéria je viditelná kombinace, např. binárního, nominálního či relativního způsobu hodnocení.

5.4 Grafické hodnocení

Mezi další metodu, která slouží k hodnocení dodavatelů, patří grafické hodnocení, a to prostřednictvím grafického zobrazení výkonnosti jednotlivých dodavatelů. Podobně jako v případě jiných metod hodnocení, tak i zde tvoří základ zvolená hodnotící kritéria vybraná na základě sledovaných cílů podniku.

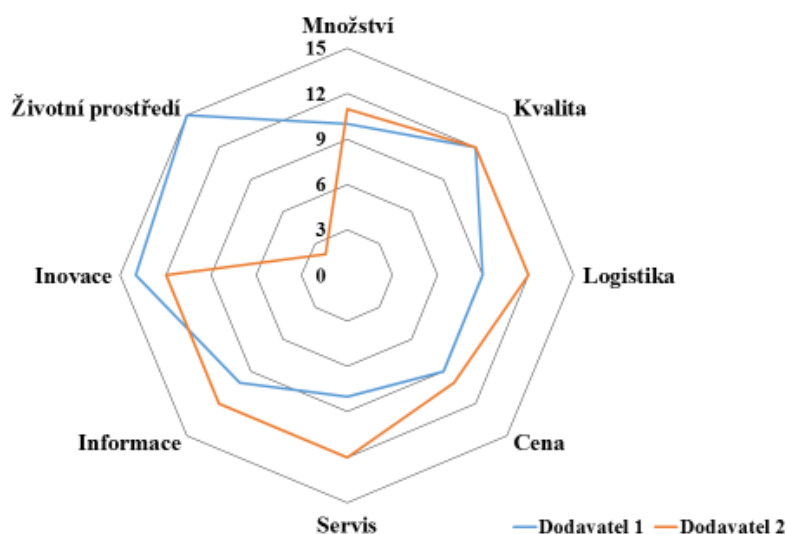
Základ grafického hodnocení tvoří graf v podobě kružnice, jejíž střed představuje nejnižší množství dosažitelných bodů za všechna kritéria u daného dodavatele. Z tohoto středu vycházejí přímky, směřující k obvodu kružnice, zobrazující jednotlivá zvolená kritéria. Podle míry naplnění kritérií u daného dodavatele jsou do kruhu umístěny body. Čím dál

⁶³ SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2, s. 36.

⁶⁴ ŠLAPOTA, Boris a Kamil GRABARCZYK. *Nákup?* Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 978-80-239-5365-7, s. 101

je bod umístěn od středu kružnice, tím ve větší míře naplňuje posuzovaný dodavatel hodnocené kritérium. Propojováním jednotlivých bodů umístěných do kružnice vznikne geometrický tvar, který zobrazuje celkovou výhodnost daného dodavatele (resp. rozložení výhodnosti dodavatele).⁶⁵

Polární profil se počítá mezi grafické metody profilové analýzy⁶⁶ a umožňuje názornou vizualizaci výkonnosti dodavatele. Za tímto účelem jsou všechna relevantní kritéria uspořádána hvězdicovitě. Jejich hodnoty se nanášejí vzestupně podél samostatné osy, která začíná ve středu diagramu a končí na vnějším kruhu. Poté jsou hodnoty spojeny pomocí přímek. Dodavatel s největším hodnotovou plochou nejlépe splňuje hodnotící kritéria. Rozhodujícím faktorem pro výběr je samozřejmě důležitost jednotlivých kritérií pro daný podnik. Pro obchodní vztah hraje rozhodující roli poměr cena - výkon, přičemž inovativnost nabízejícího podniku je spíše opomíjena. Polární diagram jasně znázorňuje slabé stránky, jakož i nadprůměrné plnění kritérií.



Obrázek č. 5: Polární profil

Zdroj: JANKER, Christian. *Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8278-2, s. 142.

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 436.

⁶⁶ HOFBAUER, Günter und Claudia HELLWIG. *Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter und Beschaffersicht*, 3. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing, 2012. ISBN 978-3-89578-328-9, s. 97-100.

5.5 Metoda ABC

ABC analýza (Always Better Control, dále označeno jako ABC) je základní analytický manažerský nástroj. Paretova nebo také ABC analýza je velice jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje firmám se soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité. Tato technika známá jako „Always Better Control“ nebo abecední přístup má obecné uplatnění v mnoho oblastech lidského působení, při hodnocení dodavatelů nevyjímaje.⁶⁷ Pozitivem využití ABC analýzy je přehled o tom, kteří dodavatelé nejvíce přispívají k výsledku hospodaření podniku, čili jsou pro podnik nejdůležitější a proto jim musí být věnována zvláštní pozornost.

Metoda se využívá k rozdělení dodavatelů do tří kategorií, podle jejich procentuálního podílu na celkové hodnotě zvoleného parametru. Vychází se přitom ze zkušenosti, že procentuální podíly důležitých a méně důležitých dodavatelů z množiny všech dodavatelů jsou rozdílné. Pomocí písmen A, B, C lze označit dodavatele podle toho, jak jsou důležití pro dosažení cílů podniku.⁶⁸ Vychází se z principu, že jen několik faktorů výrazným způsobem ovlivňuje celkový problém. Analýza vychází z Paretova pravidla, které říká, že 80 % všech důsledků je způsobeno asi 20 % příčin.⁶⁹

Cílem této analýzy je identifikovat skupinu dodavatelů, kteří tvoří podstatnou část pro celkový výsledek podnikání, to znamená dozvědět se, kteří dodavatelé firmě přinášejí nejvíce či nejméně peněz. Používá se ve firmách, které pracují s velkým souborem prvků (tj. produktů či dodavatelů).

Získané výsledky jsou podkladem pro hodnocení dodavatele. **A - dodavatelé** představují tu nejdůležitější skupinu dodavatelů, proto musí být pečlivě kontrolovány jejich případné nedostatky a rizika. Jsou zapojeni do řízení dodavatelů, protože tvoří největší obrátový

⁶⁷ HUG, Werner. Einkaufsstrategien von Industrieunternehmen. *Bedeutung für das Marketing von Industriegütern*. Märkische Fachhochschule Iserlohn und Hagen, University of Applied Sciences, Kostroma-Oktober, s. 4.

⁶⁸ HOFMANN, Erik, Patrick BECK and Erik FÜGER. *The supply chain differentiation guide: a roadmap to operational excellence*. New York: Springer, 2012. ISBN 3642319351, s. 119.

⁶⁹ HOFMANN, Erik, Patrick BECK and Erik FÜGER. *The supply chain differentiation guide: a roadmap to operational excellence*. New York: Springer, 2012. ISBN 3642319351, s. 119.

podíl odběratele. Pro správné vyhodnocení nastavených kritérií se používá matice, tzv. čtyřkvadrant ABC analýzy.⁷⁰

- **Nízká výkonnost, vysoký objem:** jelikož dodavatel má nízkou výkonnost, můžeme s ním rozvázat spolupráci a jeho výrobu převést na jiného dodavatele, nebo se nechá spolupráce přirozeně zaniknout s koncem životního cyklu výrobku. Jiná situace nastává, když má sice dodavatel nízkou výkonnost, ale jeho dodávaný výrobek je něčím tak specifický a pro odběratelskou společnost nepostradatelný, že realizuje výhodu a pro nás je nutné tuto spolupráci udržet i v budoucnu. Pak se hovoří o tzv. partnerství z rozumu.⁷¹
- **Nízká výkonnost, nízký objem:** dodavatel patřící do této skupiny je při průběžném hodnocení většinou příkladem, kdy došlo ke špatnému výběru dodavatele. Hodnocení a vlastní výběr dodavatele, se uskutečnilo na základě odhadovaných objemů, které současný dodavatel neplní. Rozhodnutí se může změnit jedině v situaci, kdy je dodavatel specifický a nenahraditelný (viz kvadrant nízká výkonnost, vysoký objem).
- **Vysoká výkonnost, nízký objem:** dodavatelé, kteří tvoří nízký objem a přitom současně mají i vysokou výkonnost, se považují za potenciálně strategické partnery a lze je v tomto směru usměrňovat. S firmami, se kterými máme sice nulový objem, ale chápeme je jako potenciální dodavatele s vysokou výkonností, se budeme snažit navázat bližší vztah a využít jejich budoucí potenciál.
- **Vysoká výkonnost, vysoký objem:** tento kvadrant představuje správnou volbu dodavatele, příp. perspektivního partnera, který splňuje námi zvolená kritéria.⁷²

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8, s. 73.

⁷¹ WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2, s. 150.

⁷² WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2, s. 150.

5.6 Metoda Scoring modelu

Jedna z možných metod na výběr nejvhodnějších dodavatelů je metoda Scoring modelu. Při použití tohoto modelu se každý potenciální dodavatel ohodnotí na základě předem stanovených hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů (nejčastěji se používají cena, kvalita, způsob platby, záruka a servis, možnost slev, spolehlivost a rychlost dodávek). Celkové ohodnocení dodavatelů pak získáme výpočtem pomocí aplikace metody váženého součtu.⁷³

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

kde

- A_j = celkový počet bodů j-tého dodavatele;
- a_i = váha i-tého kritéria, z hlediska jeho významnosti;
- b_{ij} = bodové ohodnocení j-tého dodavatele z hlediska jeho naplnění i-tého kritéria;
- n = celkový počet kritérií.

Výsledkem výše uvedeného procesu je získat celkové bodové ocenění každého dodavatele jako celkový součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria se zohledněním zvolených hodnoticích kritérií a jejich relativní významnosti. Počet získaných bodů u jednotlivých dodavatelů je samozřejmě možné postavit do vzájemného srovnání s jiným hodnoceným dodavatelem. Dodavatel, který získá vyšší počet bodů, odpovídá vyšší úrovni v rámci pomyslné stupnice vhodnosti a tím lépe vyhovuje potřebám a specifikům daného dodavatele. Pro lepší přehlednost se v praxi výsledky hodnocení zobrazují prostřednictvím tzv. Scoringových karet.

Konečný výsledek hodnocení, který se tímto způsobem získá, se porovná s maximálně dosažitelným množstvím bodů a podle toho se dodavatelé roztřídí. Váhy jednotlivých kritérií jsou přiřazeny podle pořadí důležitosti kritéria pro podnik.

⁷³ Je však možné použít i ohodnocení kritérií prosté, tedy nevážené.

Postup práce s tímto modelem můžeme rozdělit do tří fází. První fáze je nejnáročnější, protože je třeba stanovit směrodatná kritéria, která se sledují a vyžadují. Zde je pak možnost hodnotit společnosti přímo body nebo několika způsoby, pomocí slovních (např. slabé, vynikající) nebo určení rozmezí/intervalu (např. $95 \% < x < 97,5 \%$). Rovněž je nezbytné stanovit význam kritérií a na jejich základě určit váhu (v případě přímého bodování) nebo bodové ohodnocení jednotlivých možností výběru. Tímto způsobem se vytvoří přehledný dotazník k jednotlivým dodavatelům, který je použit v druhé fázi. Pro lepší objektivnost výsledku je možné, aby dotazník pro každého dodavatele vyplnilo několik nákupčích, a výsledné hodnoty se nakonec zprůměrují.

V poslední třetí fázi je na základě získaných informací každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Dále se pak u každého faktoru a dodavatele vypočítá složené ohodnocení, a to vynásobením bodového ohodnocení dodavatele u daného faktoru a důležitostí tohoto faktoru, která je reprezentována vahou. Součtem složených ohodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové ohodnocení dodavatele, které lze již srovnávat. V konečné fázi provedeme zařazení jednotlivých dodavatelů do kategorií na základě dosaženého celkového ohodnocení. Podle získaného výsledku lze jednoduše určit nejproblematictější dodavatele a díky přehlednosti dotazníku je možno určit hlavní příčiny ztráty bodů.⁷⁴

Navzdory skutečnosti, že proces hodnocení dodavatelů prostřednictvím využití Scoringového modelu hodnocení je v praxi mezi podniky ve značné míře využíván. Jednou ze základních výhod modelu při aplikaci v praxi je možnost vyvážení jednotlivých hodnoticích kritérií pro nákupní aktivity podniku z pohledu podnikové strategie na trhu. Nedostatkem existujících Scoring modelů je nedostatečný popis vazeb mezi jednotlivými hodnoticími kritérii. Za další nevýhodu současné podoby modelu se považuje jeho nekomplexnost.

V odborné literatuře se v rámci Scoring modelu uvádí hodnoticí kritéria založená na faktických údajích o produktu. Přitom se však nehodnotí jiné podmínky, jako dodání,

⁷⁴ VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4662-3, s. 76.

vzdálenost dodavatele, možnosti rozšíření spolupráce a jiné faktory, které by mohly ovlivnit rozhodnutí podniku upevnit vlastní konkurenceschopnost. Je potřeba upozornit i na značnou neobjektivnost tohoto způsobu hodnocení dodavatelů. I když soubor hodnoticích kritérií a stejně i jejich váhy jsou zvoleny s největší pozorností, vlastní hodnotící proces bude zpravidla odkázán (alespoň co do vztahu některých kritérií) na subjektivní názor hodnotícího subjektu, resp. skupiny subjektů.⁷⁵

Právě tato metoda byla při výzkumu v této disertační práci použita. Model byl vybrán hlavně díky jeho nízké časové náročnosti i v případě většího počtu hodnocených dodavatelů a velmi dobré přehlednosti výsledků.

⁷⁵ NARASIMHAN, Ram; Srinivas TALLURI and David MENDEZ. Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: an empirical examination. *Journal of supply chain management*, 2001, **37**(2): 28-37. ISSN: 1523-2409.

6 Studie zabývající se hodnocením dodavatelů

Výchozím bodem práce byla znalost procesního nedostatku v oblasti hodnocení dodavatelů. Rešerše literatury potvrdila tento nedostatek, aniž by se dalo odkázat na empirické studie na toto téma. V souladu s tím byla odvozena primární výzkumná otázka, jakým způsobem musí být navržen systém hodnocení dodavatelů. Teoretická analýza řízení dodavatelů, a zejména posouzení dodavatele, tvoří základ pro zvolený systém hodnocení dodavatelů.

Z analýzy literatury použité při přípravě této práce lze konstatovat, že dosavadní empirické studie týkající se vlivu na hodnocení dodavatelů stále nejsou uspokojivé. Zde existují i nadále výzkumné potřeby mj. týkající se:

- Rozlišovacích kritérií mezi odvětvími, velikostí firem a trhů.
- Vlivů vývoje, kultury a know-how.
- Faktorů úspěšnosti hodnocení dodavatelů včetně analýzy bariér.
- Poměru mezi velikostí a výkonem mezi odběratelem a jeho dodavatelem.

V rámci řízení dodavatele je hodnocení založeno na objektu zkoumání, nemůže být posouzeno izolovaně, je nutno zohlednit i ekonomické souvislosti. Cíle při hodnocení dodavatelů jsou vždy spojeny s určitou rozhodovací situací, např. v rámci rozvoje dodavatele.

6.1 Podobné výzkumy

V souvislosti s hodnocením dodavatelů průmyslových podniků lze konstatovat, že na téma hodnocení dodavatelů existuje poměrně početná česká i zahraniční odborná literatura, stejně jako se tématu věnují i četné závěrečné práce studentů. Je však nutné konstatovat, že zpravidla se jedná zejména o práce bakalářské či diplomové. Tyto práce, které svým rozsahem a omezeným pojetím problematiky neposkytují takové výsledky ani závěry jako umožňuje poskytnout disertační práce, která je navíc pojata tak, že její výstupy jsou aplikovány v praxi ve vybraném podniku. Tudíž není vhodné je srovnávat s předkládanou disertační prací.

Do literární rešerše jsou zařazeny i odborné publikace, které se věnují danému tématu. Článek Romana Hrušky „*Hodnocení dodavatele = Supplier evaluation*“ popisuje způsob hodnocení dodavatele pomocí Scoring modelu, což znamená kvantitativní hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií. Předností bodového hodnocení je převod hodnot kvantitativních i kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu. V úvahu se bere různá významnost jednotlivých kritérií, tzn. váhové bodové hodnocení. Pro stanovení vah jednotlivých kritérií je použita Saatyho metoda.⁷⁶

Další článek od autora Kampfa Rudolfa „*Vícekritériální rozhodování – metoda WSA*“. Uvedený článek popisuje řešení vícekritériálních rozhodovacích úloh pomocí metody váženého součtu (Weighted Sum Approach, dále označeno jako WSA) s počítačovou podporou vizuálního programovacího jazyka Delphi. Metod pro vícekritériální hodnotící varianty (dále označeno jako VHV) je velké množství a jsou založeny na různých principech.

Mezi nejčastěji používané patří metoda AHP, metody třídy ELECTRE, PROMETHEE, metoda WSA, metoda funkce užítka metoda TOPSIS a další. Metoda WSA je metodou vícekritériálního hodnocení variant (projektů) a je založena na konstrukci lineární funkce užítka na stupnici od 0 do 1. Nejhorší varianta podle daného kritéria bude mít užitek nula, nejlepší varianta užitek jedna a ostatní varianty budou mít užitek mezi oběma krajními hodnotami. Tato hodnotící metoda má široké použití zejména při hodnocení teoretických a praktických rozhodovacích problémů, kde je potřeba vybírat mezi více variantami podle různých, často protichůdných kritérií.⁷⁷

Fabian Cristancho ve svém odborném článku „*Rozšíření parametrů globálního hodnocení dodavatelů*“ provádí výzkum parametrů hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Uvádí, že globalizace a transfer technologií ovlivňují mimo jiné trhy, tak že nutí jednotlivé firmy diverzifikovat lokalizaci svých dodavatelů. Na

⁷⁶ HRUŠKA, Roman. *Hodnocení dodavatele = Supplier evaluation*. In: Perner's Contacts [online]. 2011, 6(4): 117-121. ISSN 1801-674. Dostupné z: <http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Hruska.pdf>

⁷⁷ KAMPF, Rudolf. *Vícekritériální rozhodování – metod WSA*. In: Scientific papers of the University of Pardubice, Series B, The Jan Perner Transport Faculty [online]. 2002, 8(1): 39-48. ISSN 1211-6610. Dostupné z: <<http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/32111/CL377.pdf>>

mezinárodním dodavatelském trhu firmy vyhledávají partnera pro dodávky na základě následujících kritérií: úspora fixních a variabilních nákladů, využití výsledků práce kvalitnější pracovní síly, využití nových technologií, lepší sociální a ekonomické podmínky, konkurenceschopnost mezi dodavateli, výhody poskytnuté cizí vládou a institucemi, geografické výhody, zlepšování výrobního řetězce tvorby hodnot a umístění surovin.

Vedle klasických parametrů používaných při hodnocení dodavatelů zmiňuje **mezikulturní parametry**, které zohledňují vztah firmy odběratele k dodavateli v podmínkách jiného prostředí dodavatele. Jedná se např. o sebevědomí společnosti (makroprostředí) a firmy, vztah s konkurencí a partnery, složitost cesty, kterou firma dospěje k rozhodnutí, přístup k řešení konfliktů (postoj ke konfliktům), vztahy moci (Power relations) na trhu, postoj k nadřazenému vedení firmy, komunikační schopnosti.

Všeobecně lze říci, že tyto parametry zohledňují rozdíl mezi kulturami, stylem vyjednávání a způsoby komunikace obou účastníků nákupního procesu. Nezvratnou skutečností je to, že struktura a role podniku se mění díky **globalizaci**. Podniky se rozšiřují, eliminují vzdálenosti, dosahují na netradiční a exotické trhy, investují a přispívají tak k toku kapitálu, což se odráží v celospolečenských změnách. Odběratel a dodavatel musí brát v úvahu mezikulturní parametry a existující bariéry vzhledem k ekonomickému, kulturnímu a sociálnímu kontextu, ve kterém se uskuteční vyjednávání. Smyslem je nejen vlastní zisk, ale zlepšení životní úrovně nejen vlastních pracovníků v podniku ale v celé světové společnosti.⁷⁸

Ve srovnání s kvalitativně koncipovanými výzkumy zajišťuje kvantitativní šetření realizované s větším počtem respondentů (v tomto případě se jedná o 181 respondentů z řad průmyslových podniků) větší reliabilitu a praktickou využitelnost výsledků. Jedná se o výsledky, které jsou univerzálně aplikovatelné, protože zohledňují nejčastější a preferované způsoby řešení ze strany průmyslových podniků. Obvykle jsou tyto hodnotící postupy také ověřeny v praxi a vědí, jak je vhodně kombinovat s dalšími metodami.

⁷⁸ CHRISTANCHO, Fabian. *Rozšíření parametrů globálního hodnocení dodavatelů*. E+M Ekonomie a management = Economics and Management. 2008, 1(1): 113-118. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826664_f9c7/12_cristancho.pdf>

Za zmínku stojí například řada článků, které jsou v této práci leckdy i citovány v rámci rešerše v teoretické části a na následujících stránkách jsou představeny podrobněji. Z hlediska porovnání výsledků výzkumu jsou pak významné zejména články, které se problematikou nezajímají jen teoreticky, ale prezentují výsledky vlastního výzkumu. V českém, popř. slovenském prostředí stojí za zmínku například článek od Petra Fialy⁷⁹ z Vysoké školy ekonomické v Praze, který se zaměřuje na problematiku výběru dodavatelů v síťové ekonomice.

V této souvislosti je nutné říci, že jak tato disertační práce, tak i Fialův článek vycházejí z toho, že již při výběru dodavatelů dochází k určité formě jejich hodnocení. Fialův článek se podobně jako tato práce zaměřuje na hodnocení dodavatelů za pomoci kombinace dvou různých metod hodnocení, kterými u Fialy jsou „*Analytic Network Process*“ (ANP) a „*Aspiration Level Oriented Procedure*“ (ALOP).⁸⁰

V této práci jsou využity tradiční metody jako je bodové hodnocení a ABC metoda, které mají dle realizovaného výzkumu velkou výhodu v tom, že s nimi velká část zaměstnanců podniků umí pracovat a zná je. Fiala v této souvislosti navrhuje model, který je ve srovnání s modelem navrhovaným v této práci komplexnější, nicméně lze mít za to, že skutečnost, že je model složitější a obtížnější na pochopení pro řadového zaměstnance může být slabinou celého modelu.

Z této premisy tudíž vychází vlastní návrh metodického postupu, který se snaží jinak pojmut procesy, které ve většině průmyslových podniků již fungují, aby nebylo nutné řešit problémy související s chybami zaměstnanců v oblasti hodnocení dodavatelů. Fialův přístup je přitom s ohledem na to, že je vícekritériální, možné označit také za více flexibilní, což může být ve srovnání s vlastním návrhem výhodou. Pokud se však se systémem hodnocení dodavatelů umí vhodně pracovat. Fiala také zmiňuje, že jím navrhovaný model kombinuje jak tradiční, tak i moderní metody a postupy.⁸¹

⁷⁹ FIALA, Petr. Výběr dodavatelů v síťové ekonomice. [Výzkumná zpráva projektu GAČR 402.05.0148]. Praha: VŠE, Katedra ekonometrie, 2005.

⁸⁰ FIALA, Petr. Výběr dodavatelů v síťové ekonomice. [Výzkumná zpráva projektu GAČR 402.05.0148]. Praha: VŠE, Katedra ekonometrie, 2005.

⁸¹ FIALA, Petr. Výběr dodavatelů v síťové ekonomice. [Výzkumná zpráva projektu GAČR 402.05.0148]. Praha: VŠE, Katedra ekonometrie, 2005

Předkládaná disertační práce se oproti tomu snaží při koncipování modelu hodnocení dodavatelů vycházet z již osvědčených metod a postupů. Nezodpovězenou otázkou Fialova článku pak může být především fakt, že z článku není patrné, zda byl model někdy otestován ve vhodném podniku, pokud nikoliv, lze pak jeho model chápat spíše jako teoretický koncept.

Dalším článkem, který se věnoval návrhu modelu hodnocení, je článek od autorek Hudymáčové a Benkové,⁸² který je ovšem také spíše teoretickým konceptem, než reálně otestovaným modelem. Podobně jako předkládaná disertační práce i tento článek navrhuje metodu multikriteriálního hodnocení, která však staví na *metodě AHP*, nebo na *metodě Promethee*.⁸³ Ačkoliv jsou tedy opět použity jiné metody než v této disertační práci, jsou zde patrné dva společné znaky, a to jednak multikriteriální charakter navrhovaného modelu hodnocení a jednak jeho vystavění na dvou známých metodách hodnocení dodavatelů. Tento jev se projevuje jak v obou charakterizovaných článcích, tak i v předkládané disertační práci a potvrzují ho i další autoři, např. Dulmin a Mininno, kteří rovněž využívají dvě multikriteriální metody hodnocení.⁸⁴

Výzkumy zaměřené na hodnocení dodavatelů a návrhy modelů hodnocení, které mají společné charakteristiky s předkládanou disertační prací, lze však identifikovat i v *zahraniční literatuře*, kde je počet odborných textů na toto téma výrazně vyšší. Avšak většina výzkumů a navrhovaných modelů počítá s poněkud jinou kulturou a obchodním prostředím, než je obvyklé v ČR. Stejně jako v případě této disertační práce i zahraniční zdroje obvykle v dnešní době doporučují zohlednění více různých kritérií při hodnocení

⁸² HUDYMÁČOVÁ, Martina a Marta BENKOVÁ. Návrh multikriteriálních metod pre výber relevantného dodávateľa podniku. *Q magazin*, 2009, 4(2): 1-10. ISSN 1213-0451.

⁸³ Metoda Promethee, je založena na párovém porovnání všech variant podle všech kritérií. K tomu je potřeba definovat preferenční funkce, díky nimž je možné vyjádřit sílu preference mezi jednotlivými variantami. Mezi používané typy preferenčních funkcí patří: obyčejné kritérium, kvazikritérium, kritérium s lineární preferencí, úrovněvé kritérium, kritérium s indifferenční oblastí a lineární preferencí a Gaussovo kritérium.

⁸⁴ DULMIN, Riccardo and Valeria MININNO. Supplier selection using a multi-criteria decision aid method. *Journal of purchasing and supply management*, 2003, 9(4): s. 177-187. ISSN 1478-4092.

dodavatele, resp. realizaci multikriteriálního modelu hodnocení. To potvrzuje například Govindan⁸⁵ stejně jako třeba Ho⁸⁶ a další autoři.

Multikriteriální model hodnocení, který byl založený na *agregační metodě*, pak sestavili a testovali autoři Muralidharan, Anantharaman a kol.⁸⁷ Na tomto modelu při jeho aplikaci autoři demonstrovali dvě základní skutečnosti. A to jednak skutečnost, že prostřednictvím dvou nebo více různých metod a postupů hodnocení lze dospět u stejného souboru dat k tomu, že nastavení multikriteriálního modelu dle potřeb podniku je závažným úkolem, což je několikrát zmíněno i v rámci koncepce vlastního postupu hodnocení v této práci. Autoři dále tvrdí, že čím je model propracovanější, tím lépe jej lze použít při hodnocení konkrétního dodavatele, ale také k rozvoji hodnocení alternativních dodavatelů.

Někteří zahraniční autoři pak také modifikují a testují stávající multikriteriální metodu, například AHP. To je třeba případ autorů Yu a Tsai⁸⁸ Tito autoři zejména poukazují právě na přínosy a možnosti využití *AHP metody*, bohužel na rozdíl od jejich výzkumu se ve výzkumu v této disertační práci ukázalo, že mezi českými a německými podniky ani jejich německými obchodními partnery není AHP metoda příliš oblíbená ani vyhledávaná. Důvod, proč tomu tak je, se nepodařilo prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, protože na tyto okolnosti nebyly firmy dotazovány a konkrétně k volbě metody či k preferencím se nikdo v otevřené otázce z vlastní iniciativy nevyjadřoval. S výzkumem autorů Yu a Tsai je však předkládaný výzkum srovnáván právě z toho důvodu, že ačkoliv jsou multikriteriální metody obecně preferovanou formou hodnocení, liší se v praxi používané konkrétní metody a přístupy. Preference jsou ovlivněny **kulturními a ekonomickými odlišnostmi** v jednotlivých státech a rovněž odlišnými interními postupy a zvyky podniků a jejich vedení a majitelů.⁸⁹

⁸⁵ GOVINDAN, Kannan, et al. Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2015, **98**(1): 66-83.

⁸⁶ HO, William, XU, Xiaowei, DEY and K. Prasanta. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of operational research*, 2010, **202**(1): 16-24.

⁸⁷ MURALIDHARAN, Chandrasekaran, ANANTHARAMAN, Nalini and Sampat. G., DESHMUKH. A multi-criteria group decision making model for supplier rating. *Journal of supply chain management*, 2002, **38**(3): 22-33.

⁸⁸ YU, Jing-Rung and Chao-Chia, TSAI. A decision framework for supplier rating and purchase allocation: A case in the semiconductor industry. *Computers & Industrial Engineering*, 2008, **55**(3): 634-646.

⁸⁹ YU, Jing-Rung and Chao-Chia, TSAI. A decision framework for supplier rating and purchase allocation: A case in the semiconductor industry. *Computers & Industrial Engineering*, 2008, **55**(3): 634-646.

Odborný článek autorů Sultana, Rahman a Mamun je založen na přehledu literatury, kde je shromážděno 53 článků pomocí multikriteriálního rozhodovacího přístupu k hodnocení a výběru dodavatelů. Bylo zjištěno, že k řešení problému výběru dodavatelů bylo navrženo mnoho individuálních a integrovaných postupů, které jsou schopny zvládnout několik kvantitativních a kvalitativních faktorů. Nejrozšířenější individuální přístup je *Fuzzy TOPSIS*, zatímco nejoblíbenějším integrovaným přístupem je *AHP Fuzzy TOPSIS*.⁹⁰ Za druhé, bylo zjištěno, že cena nebo náklady nejsou nejvíce aplikovaná kritéria. Místo toho nejpoužívanějším kritériem pro hodnocení výkonu dodavatelů je *kvalita*, po níž následuje dodávka, cena nebo náklady atd. To dokazuje, že tradiční přístup s jediným kritériem založený na nejnižších nákladech nemůže zaručit, že vybraný dodavatel bude globálně optimální, protože nebyly zohledněny kritéria orientovaná na zákazníka (kvalita, dodání, flexibilita atd.).⁹¹

Autoři Ho, Xu, Dey uvádějí výsledky výzkumu literárních zdrojů s cílem zjistit kritéria, které odborníci uvádějí nejčastěji ve svých pracích. *Nejpopulárnějším kritériem je kvalita*, poté následují dodací podmínky, cena/náklady, výrobní kapacity, služby, management, technologie, výzkum a vývoj, finance. Podle provedeného výzkumu, 68 článků popisuje kvalitu jako základní kritérium při hodnocení dodavatelů. V odborných článcích se popisují různé statuty kvality, jako „*dodržování kvality*“, „*neustálé zlepšování*“, „*Six Sigma programy*“⁹² nebo program „*Total Quality management*“, „*kvalita služeb*“, „*zkušenost s kvalitou služeb*“ a další.

Druhým nejoblíbenějším kritériem jsou *podmínky dodání* (64 článků). V odborných článcích se popisují různé atributy podmínek dodání, jako „*vhodnost termínu dodání*“,

⁹⁰ Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (technika pro objednávku podle podobnosti s ideálním řešením) je technikou pro řešení problémů s rozhodováním a analýzu efektivity v oblasti podnikového výzkumu (Operations Research). Cílem této techniky je určit relativní výhody alternativ. Byla vyvinuta C. - L. Hwang a K. Yoon. Hodnota alternativy se hodnotí určením vzdálenosti k nejlepší alternativě a vzdálenosti k nejhorší alternativě. Při těchto intervalech se vypočítá hodnota pro každou alternativu, která poskytuje informace o výhodnosti této alternativy.

⁹¹ SULTANA, Nazma, RAHMAN, Habibur and Abdullah Al. Fabian, MAMUN. *Multi criteria decision making tolls for supplier evaluation and selection: A Review*. In: European Journal of Advances in Engineering and Technology, 2006, 3(5): 56-65. ISSN 2394-658X.

⁹² Six sigma je strategie řízení, původně vyvinutá společností Motorola. Dnes se používá v různých odvětvích průmyslu. Klade si za cíl identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesech výroby a obchodu, k čemuž používá metodiku DMAIC. DMAIC - jedna z metodik Six Sigma, zaměřená na proces řízení. Jde o zkratku slov: Define (definice), Measure (měření), Analyze (analýza), Improve (zlepšení), Control (kontrola).

„dodržení splatnosti“, „stupeň blízkosti“, „dodání a umístění“, „dodací doba“, „spolehlivost dodávek“, „geografické podmínky“ a další.⁹³ Do této kategorie lze zařadit i úroveň flexibility dodavatele.⁹⁴

Třetím nejoblíbenějším kritériem je *cena/náklady* (63 článků). Jeho atributy jsou popisovány jako „konkurenceschopnost nákladů“, „schopnost ke snížení nákladů“, „celkové náklady na dodávky“ a další.⁹⁵

Výzkum, který by se zabýval hodnocením dodavatelů v průmyslových podnicích a zkoumá kvantitativní stránku věci se zaměřením na české prostředí, lze považovat v české praxi za ojedinělý. Je tudíž obtížné jeho výsledky porovnat s jinými výzkumy. Lze však mít za to, že předkládaná disertační práce zmapovala poměrně velký počet podniků v ČR, které byly doplněny menším počtem německých průmyslových podniků.

⁹³ HO, William, XU, Xiaowei and Prasanta, DEY. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 2010, **202**(1): 16-24. ISSN 0377-2217.

⁹⁴ CHANG, I.-Chiu HWANG, Hsin-Gin, LIAW, Hsueh-Chih, HUNG, Ming-Chiem, CHEN, Sing-Liang and David C., YEN. A neural network evaluation model for ERP performance from SCM perspective to enhance enterprise competitive advantage. *Expert Systems with Applications*, 2008, **35**(4): 1809-1816. ISSN 0957-4174.

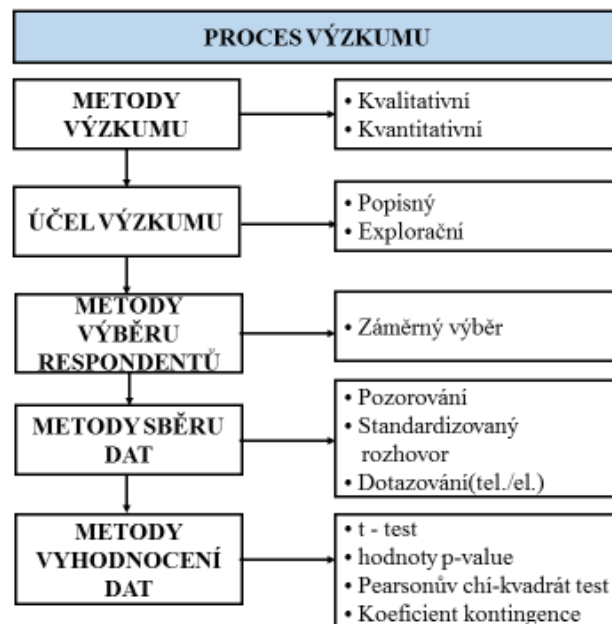
⁹⁵ HO, William, XU, Xiaowei and Prasanta, DEY. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 2010, **202**(1): 16-24. ISSN 0377-2217.

7 Metodologie zpracování práce

Metodologický postup řešení disertační práce představuje základní informace o postupu výzkumu a metodách, které jsou použity zejména v analytické části práce a jejichž prostřednictvím je realizován vlastní výzkum. Tato kapitola rozpracovává koncepční rámeček práce do metodologických východisek a postupů.

7.1 Proces výzkumu

Proces výzkumu je složen z několika fází. Jako první byly stanoveny metody výzkumu, dále účel výzkumu, metody výběru respondentů, metody sběru dat a jako poslední krok metody vyhodnocení dat. Celý průběh je zaznamenán na obrázku č. 6.



Obrázek č. 6: Proces výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

Metody výzkumu

Z hlediska použitým metod byly ve výzkumu uplatněny jak kvantitativní metody, tak i kvalitativní metody. Obě metody výzkumu byly uplatněny v návaznosti na sebe a kvalitativní metody předcházeli metodám kvantitativním.⁹⁶

Účel výzkumu

Dalším krokem bylo stanovení účelu výzkumu. S ohledem na cíle práce lze ve výzkumu identifikovat explorační účel, který zkoumá přímo hodnocení a výběr dodavatelů a zároveň účel popisný, který mapuje současnou situaci.⁹⁷

Metody výběr respondentů

Další významnou fází výzkumu byl výběr vzorku respondentů. Velikost vzorku byla stanovena úsudkem výzkumníka s přihlédnutím k velikosti rozpočtu a nákladů výzkumu.⁹⁸ Výběr respondentů byl proveden „záměrným výběrem“, kdy výzkumník sám vybere zkoumané respondenty tak, aby dobře odrážely požadované vlastnosti.

Metoda sběru dat

Všechny existující metody mají své výhody a nevýhody. Proto byla v této práci využita kombinace více metod, což je v praxi stále více uplatňováno. Metody sběru dat byly přizpůsobeny cílům a metodám vyhodnocení.

Metody vyhodnocení dat se odvíjely od cíle výzkumu a typu zkoumaných dat a jsou blíže popsány v kapitole 7.5. Získaná data byla vyhodnocena pomocí statisticko-matematického softwaru Stratgraphics a zpracované v MS-Excel. Použita byla zejména deskriptivní analýza a vzhledem k charakteru dat i analýza kvalitativních znaků.

⁹⁶ KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6, s. 173.

⁹⁷ SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip and Adria THORNHILL. *Research Methods for Business Students*. 3. ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0-273-71686-0, s. 528.

⁹⁸ SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip and Adrian THORNHILL. *Research Methods for Business Students*. 3. ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0-273-71686-0, s. 528.

7.2 Metody sběru dat

Kvalitu a přesnost získaných dat významně ovlivňují metody sběru dat. Data byla sesbírána pomocí rozhovorů, pozorováním a písemného dotazování. Rozhovor sloužil jako základ pro sestavení dotazníku, který byl podroben elektronickému dotazování.

Prvotním impulsem pro výzkum v dané oblasti se stalo **pozorování** problému souvisejícího s nedostatkem informací při hodnocení dodavatelů při plánování zakázky (autor zaměstnancem v oddělení výrobního nákupu). Pozorování jako metoda získávání informací spočívala v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově snímatelných skutečností (jevů nebo procesů), aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval.

Metodami pozorování lze sledovat jevy relativně statické i dynamické, nejsou však vhodné pro sledování jevů, které se vykytují jen sporadicky, nepravidelně, a jejichž výskyt je nesnadné předvídat.⁹⁹ Problém vyjádřený na základě pozorování lze vyjádřit jako nespokojenost podniku vybraného typu se stávajícími procedurami hodnocení dodavatele z důvodu nedostatečné informovanosti pro účely komplexního posouzení vhodnosti konkrétního dodavatele.

Standardizovaný strukturovaný rozhovor (interview) probíhal jako dialog mezi tazatelem a respondentem, kdy tazatel předčítal předem dané otázky a zapisoval respondentovi odpovědi do standardizovaného listu/dotazníku. Pořadí a obsah otázek byly předem připraveny. Odpovědi byly standardizovaným způsobem zaznamenány (jsou reliabilní),¹⁰⁰ byly však relativně povrchní (mohou být méně validní). Výsledek strukturovaného rozhovoru mohlo negativně ovlivnit mnoho okolností, např. osobnost tazatele a jeho vystupování, místo a čas rozhovoru, způsob prezentace otázek. Otázky

⁹⁹ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8, s. 122.

¹⁰⁰ Reliabilita (angl. reliability – spolehlivost, hodnověrnost) je statistická veličina, udávající spolehlivost testu, který měří lidské vlastnosti. Jako taková se používá v rámci takzvané klasické testové teorie. Je vyjádřena jako relativní nepřítomnost chyby při měření a lze ji také chápat jako charakteristiku testové metody.

byly formulovány tak, aby tazatel nemusel respondentovi dovysvětlovat nebo s ním jinak manipulovat.

Je vhodné ho využít tam, kde se nepotřebuje oslovit tak velké množství respondentů. Na rozdíl u dotazníku je u tohoto šetření vyšší návratnost a často i validita získaných dat. Cílem je získat názory a myšlenkové tendence respondentů na předem dané otázky, které souvisejí s jejich zkušenostmi.

Elektronické dotazování bylo založeno na přímém nebo zprostředkovaném kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem. Tento kontakt byl předem připraven z již určených otázek. To slouží k sjednocení podmínek při zpracování výsledků a podle specifik ve výzkumu je určen způsob dotazování. Elektronické dotazování je nejnovější metoda založená na internetu. Tento způsob dotazování byl prováděn pomocí e-mailu, www stránky a s využitím sociálních médií. Výhodou elektronického dotazování je možnost cílit na určité skupiny respondentů s poměrně nízkými náklady.¹⁰¹

7.3 Koncepce dotazníku

Sběr dat proběhl několika metodami. Prostředkem naplňující cíle disertační práce byly dva strukturované dotazníky. Dotazník patří, mezi tzv. subjektivní metody výzkumu a každému dotazníku předcházela předběžná fáze přípravy proměnných. To znamená, že respondent má možnost různým způsobem modifikovat své odpovědi, tj. může uvádět pravdu, ale i nepravdu. Z tohoto důvodu, kdy s ohledem na obchodní tajemství či nesdělování určitých informací ze strany podniků lze očekávat, že některé jednotlivé výsledky mohou být zkreslené, je nutné zajistit dostatečný počet respondentů, aby výsledky byly s přihlédnutím k této možné skutečnosti ze strany některých podniků i tak dostatečně průkazné.

¹⁰¹ KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6, s. 194.

7.3.1 Předvýzkum

Tato fáze je nezbytná a správný výzkum se bez ní nemůže obejít i přesto, že je někdy náročná a po jejím absolvování je nutné poupravit připravený záměr výzkumu. Díky předvýzkumu lze odhalit problémy, které by nastaly v dalších výzkumných fázích. Předvýzkum je vlastně test výzkumných nástrojů, ověření toho, zda v praxi budou fungovat, tak jak bylo zamýšleno. Díky odhaleným nedokonalostem je možné provést dílčí úpravu technik (formulaci otázek, techniku kódování, apod.).¹⁰²

Předvýzkum by se neměl v relativním výzkumném projektu vynechat. Předtím než začne sběr dat k výzkumu, mělo by se pomocí předvýzkumu zajistit, aby šetření splňovalo dva hlavní principy správného projektu – bylo validní a reliabilní.¹⁰³

7.3.2 Pilotní projekt

V rámci pilotního projektu elektronického dotazování byla zjišťována relevance výzkumného záměru, a zda je vhodně a srozumitelně zvolena metodika dotazníku. Pilotní studie měla odhalit i chyby v projektovém záměru a v realizovatelnosti výzkumu. Na počátku výzkumu v přípravné fázi bylo v listopadu roku 2016 realizováno testování s celkem dvaceti respondenty, na jejímž základě byly provedeny menší úpravy týkající se především grafické stránky, byly doplněny některé možné odpovědi na vybrané otázky a byla upravena stylistická stránka dotazníku s detailnějším vysvětlením některých atributů. Ti respondenti, kteří ve stanovém termínu 14 dní nerefletovali, byli opakovaně telefonickým dotazováním požádáni o své připomínky, poznámky popř. změny.

7.3.3 Struktura dotazníku

Dotazník byl určen podnikům, kterým je dodáváno, tj. odběratelům, kteří hodnotí své dodavatele, a jeho cílem bylo zjistit, jakým způsobem a podle jakých kritérií podniky své

¹⁰² JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 978-80-706-6662-3, s. 95.

¹⁰³ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8, s. 47.

dodavatele hodnotí. Dotazník samozřejmě nemůže být všeobsahující, tudíž byly zvoleny následující oblasti, které jsou zkoumány:

- Kritéria hodnocení dodavatelů v podniku.
- Přidělování váhy jednotlivým kritériím.
- Osoba odpovědná za nákup a za hodnocení dodavatelů v podniku.
- Forma hodnocení.
- Normy ČSN ISO/ DIN ISO.
- Zákaznické audity.
- Certifikáty a certifikovaná způsobilost pracovníků dodavatele.
- Kvalita.
- Spolehlivost.
- Finanční ukazatele.
- Dokumentace.
- Odpovědnost (za vady, za škodu).
- Metody hodnocení.

Samotné sestavení dotazníku do elektronické podoby se skládá z následujících částí:

- **Písemný úvod**, který obsahuje krátkou charakteristiku a představení cíle výzkumu. Úvod má za cíl přilákat respondenty k vyplnění a zároveň ujisti o anonymitě. Nakonec je zde umístěno poděkování za strávený čas.
- V **hlavní části** byly v návaznosti na výše uvedené oblasti pak konstruovány jednotlivé otázky. Dotazník, který byl podnikům distribuován, byl koncipován jako strukturovaný dotazník, tj. systematicky členěn na tři části.

Kdy první část je tvořena základními údaji o podniku, druhá část se zaměřuje obecně na hodnocení dodavatelů a třetí část se věnuje konkrétně metodám hodnocení dodavatelů. Dotazník sestává celkem z 27 otázek, z nichž 5 se zaměřuje na charakteristiku podniku a zbývajících 22 se věnuje samotnému hodnocení dodavatelů.

Otázky jsou formulovány jako uzavřené¹⁰⁴ a polootevřené.¹⁰⁵ Uzavřené otázky se snadno statisticky zpracovávají, polootevřené umožňují jít v získávání odpovědí více do hloubky. Pouze jedna otázka byla pojata jako otevřená,¹⁰⁶ za účelem získání lepší představy o hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích.

Dotazník se snaží zohlednit skutečnost, že je vyplňován jak ze strany malých (či dokonce mikro) podniků, tak i ze strany středních a velkých podniků, což se projevuje i v tom, kdo a kolik osob je odpovědných za nákup a komunikaci s dodavatelem stejně jako za jejich hodnocení.

7.3.4 Elektronické dotazování

Primární výzkum způsobu hodnocení a výběru dodavatelů navazoval na výstup z pilotního projektu. Navazující sběr dat proběhl metodou elektronického dotazování, které je bezesporu nejčastější variantou sběru dat v kvantitativním sociálně-vědním výzkumu. Tato forma, ale může být využita i v kvalitativním výzkumu.

Vytvořený dotazník se rozesílal v elektronické podobě pomocí e-mailu průmyslovým podnikům, kterým bylo ponecháno 30 dní na zodpovězení. Podniky, které nereflektovaly a nedodaly v tomto termínu vyplněný, byly opětovně e-mailem a telefonicky požádány o dodání a byla jim poskytnuta dodatečná lhůta pro vyplnění cca 14 dní. Samotný sběr dat byl tedy plánován cca na 2 měsíce, ovšem skutečná doba sběru dat se prodloužila na 4 měsíce.

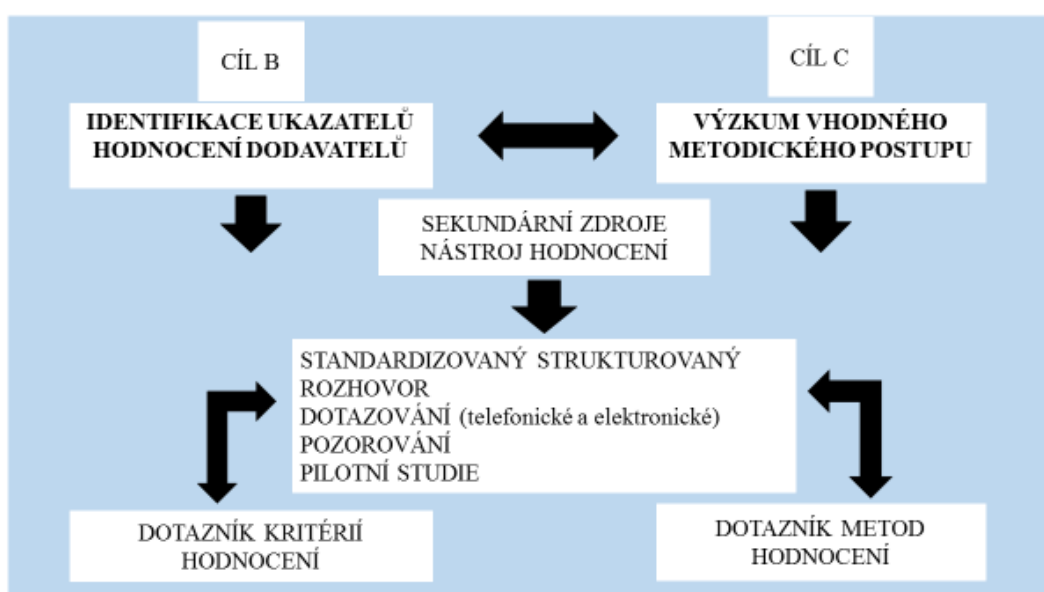
¹⁰⁴ Pevně daný seznam otázek, na které respondenti odpovídají pevně danými odpověďmi (ano/ ne/ nevím x velmi pravděpodobně/ pravděpodobně/ nepravděpodobně/ velmi nepravděpodobně). Výhoda tohoto typu je, že data z těchto dotazníků mohou být snadno sečtena a porovnána. Nevýhoda standardizovaného dotazníku je omezený rozsah platnosti odpovědí (nabízí varianty odpovědí).

¹⁰⁵ V dotazníku tohoto typu se nacházejí jak standardizované otázky, tak otevřené otázky. Tento dotazník je používán hlavně při výzkumu relevantních témat (nabídka variant s možností vlastní odpovědi).

¹⁰⁶ Otázky jsou vytvořeny tak, že se dotazující mohou vyjádřit svými vlastními slovy. Výzkumný tým získá podrobnější data. Výhoda otevřených otázek je, že odpovědi jsou snáze prozkoumatelné. Nevýhoda je dána velkou obtíží při statistickém porovnání dat (bez variant odpovědí).

7.4 Validita získaných dat

Validita,¹⁰⁷ kterou je také možné interpretovat jako spolehlivost, je ověření, že vědecký postup je zvolený správně. Vědecký postup je validní v tom případě, že opravdu testuje to, co má být testováno a jeho výsledky odpovídají cílům projektu. Celý projekt je zaměřen na obsahovou validitu dat, která je zajištěna kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Na obrázku č. 7 je znázorněna tvorba dotazníku a prezentován první způsob zajišťující validitu dat.



Obrázek č. 7: Proces sestavení dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkum vychází z průzkumu sekundárních zdrojů. Na základě těchto zdrojů byly provedeny kvalitativní výzkumy pro získání proměnných. Metodami byly standardizovaný strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazování a pilotní studie. Takto připravené atributy byly předmětem třetí fáze, kterou bylo sestavení dotazníku pro kvantitativní výzkum. Tímto postupem byla zajištěna validita primárních výzkumů.

¹⁰⁷ Validita, reliabilita a objektivita jsou tři základní údaje, které je nutné uvádět u každého testu jako vědecké metody v případě, že nelze danou vlastnost měřit přímo. Validita udává, zda test skutečně měří měřenou vlastnost. Reliabilita nám říká, jak dobře metoda měří, hovoří o technické kvalitě měřicího nástroje. Vztah mezi reliabilitou a validitou je vztah mezi přesností a správností. Velikost reliability navíc určuje maximální možnou teoretickou validitu testu: validita nemůže být vyšší než odmocnina z reliability.

7.5 Metody analýzy dat

Pokud se týká použitých metod zpracování, je nutné celý text rozdělit na část rešeršní a část výzkumnou. V rešeršní části je využita metoda obsahové analýzy,¹⁰⁸ kdy dochází k prostudování odborných zdrojů zejména v českém a německém jazyce a rovněž k vyvozování závěrů ze zjištěných údajů.

V druhé části je pak realizován vlastní výzkum. Práce jako celek je přitom zaměřena na metodiku hodnocení a výběru dodavatelů v průmyslových podnicích nezávisle na tom, v jaké oblasti průmyslu podniky působí. Výzkumu se účastnily podniky působící v automobilovém průmyslu, dále podniky působící ve sklářském průmyslu a rovněž v průmyslu zaměřeném na výrobu plastových dílů. Avšak v rámci distribuce dotazníků byla snaha oslovit i další podniky působící v jiných oborech průmyslu.

Výše uvedená odvětví průmyslu byla zvolena proto, že jednak jsou poměrně rozmanitá, čímž umožňují získat obecnější představu o hodnocení a výběru dodavatelů v průmyslových podnicích obecně. Nicméně další důvod pro jejich volbu byl praktický. S ohledem na zkušenosti z praxe je autorka s těmito podniky v častém kontaktu a byla zde možnost sledovat hodnocení dodavatelů v těchto podnicích delší dobu.

Výzkum byl realizován částečně metodou kvalitativního výzkumu, který spočívá v analýze případových studií, individuálně řízených rozhovorech a analýze dostupných dokumentů. Druhá část výzkumu byla pak realizována ve formě kvantitativního výzkumu, který měl podobu dotazníkového šetření a byl realizován ve vybraných průmyslových podnicích v ČR a v SRN.

Po kritickém zhodnocení současného stavu vědeckého poznání následuje systematická část výzkumu. Účelem je vytvoření metodiky hodnocení a výběru dodavatelů pro vybraný druh podniků na základě požadavků stanovených v analytické části výzkumu pomocí metod matematického modelování. Použití matematických metod ve výzkumu

¹⁰⁸ Obsahovou analýzou se rozumí soustava metod a pravidel zaměřených na zachycení obsahu či tématiky dokumentu a dalších pro daný účel významných hledisek (forma dokumentu, uživatelské určení, časové a prostorové hledisko).

spočívá ve vyjádření ekonomických hypotéz matematickými formulacemi, které se dále řeší a ověřují. Z takovýchto konečných a ověřených hypotéz se následně odvozují obecné ekonomické důsledky a zákonitosti. Modelováním se rozumí použití různých druhů modelů (fyzických, verbálních, matematických) k řešení problémů v ekonomických disciplínách, které je základem exaktního řešení, neboť formalizace rozhodovacího procesu ve formě modelu zkoumaného ekonomického systému umožňuje matematické, algoritmické řešení problému. Model je zjednodušený obraz skutečnosti.¹⁰⁹

Volba statistických metod závisela na hlavním cíli celé práce, kterým byl nový metodický postup hodnocení a výběru dodavatelů. Data byla vyhodnocována v programu „Stratgraphics 16“ a „MS Excel“. Hlavní metodika vycházela ze standardizovaných strukturovaných rozhovorů a deskriptivní statistiky. Navazující metodou byla analýza kvalitativních znaků a ve výzkumu se uplatnily dva typy proměnných nominální a ordinální.

Dotazníky byly vyhodnoceny a statisticky zpracovány. Bylo využito aplikací statistických metod za použití zejména t - testu a Pearsonova testu, prostřednictvím nichž byla provedena komparace statisticky podstatných rozdílů mezi českými a německými podniky. V návaznosti na statistické zpracování pak byly formulovány závěry, které identifikovaly shody a rozdíly ohledně metod hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v České republice a v Německu.

U **nominálních proměnných** není stanoveno kvalitativní pořadí jednotlivých výskytů jevů, čili mezi jednotlivými hodnotami není relace typu lepší-horší. Příkladem je zastoupení respondentů v jednotlivých kategoriích podle státní příslušnosti. U nominálních proměnných se určovalo, zda je v zastoupení dvojic jednotlivých kategorií proměnných na dané hladině statistické významnosti „ α “ statisticky významný rozdíl a to pomocí „Pearsonova testu“ kontingence.

¹⁰⁹ JANÍČEK, Přemysl a Emanuel, ONDRÁČEK. *Řešení problémů modelováním: téměř nic o téměř všem*. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN 978-80-2141-233-0, s. 189.

Ordinální proměnné jsou měřitelné na ordinální, tedy pořadové stupnici. V případě, že zkoumáme dva respondenty dosahujících různých hodnot na ordinální škále, určilo se, který z nich byl lepší. V rámci předloženého výzkumu, se hodnotili za pomoci ordinálních proměnných subjekty např. jednoduchost, resp. složitost hodnocení dodavatelů v globálním prostředí.

7.6 Výzkumný soubor

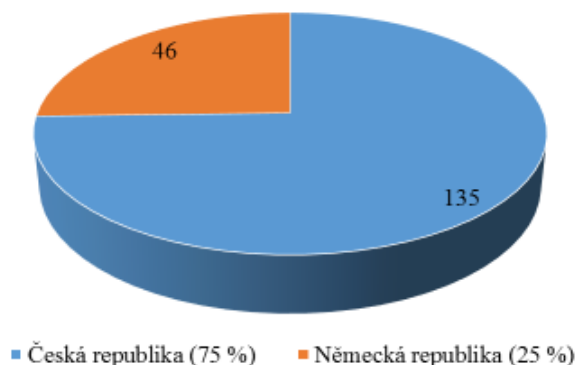
Výzkumný soubor sestával z českých a německých průmyslových podniků. Celkově bylo za účelem vyplnění dotazníku osloveno 250 podniků (180 z České republiky a 70 z Německa), z nichž celkem 194 na dotazník odpovědělo, což znamená návratnost ve výši cca 78 %, což je ve srovnání s tím, co uvádí odborná literatura, která zmiňuje obvykle návratnost dotazníku v rozmezí 30-60 %, ¹¹⁰ velmi nadprůměrný výsledek. Tento výsledek návratnosti byl patrně dosažen zejména tím, že nebyly oslovovány zcela cizí podniky, ale ty, se kterými byl navázán určitý profesní vztah. Základní soubor je pak tvořen obecně průmyslovými podniky v ČR a v SRN.

Následně bylo nutné vyřadit 13 dotazníků, které tvořily 7 % ze všech vyplněných dotazníků, a to zejména pro logickou nesouvislost, neúplnost odpovědi (tj. respondent vynechal odpověď, kterou bylo nutné odpovědět) nebo naopak z důvodu, že respondenti zvolili více variant, než dotazník požadoval tj. zejména u otázek, kde měl respondent vybrat pouze jednu odpověď, byla uvedena více než jedna odpověď.

V návaznosti na stanovené cíle byly sestaveny dva dotazníky, jeden byl určen pro český trh (české podniky), druhý byl určen pro německý trh (německé podniky). Oba dotazníky se vzájemně liší jen minimálně, rozdílnosti zohledňují zejména odlišné geografické a ekonomické aspekty, stejně jako velikost trhu v obou zemích. Dotazník, který byl distribuován v Německu, byl nejprve konstruován v českém jazyce, aby bylo zajištěno, pokud možno totožné znění v českém i německém jazyce a následně byl přeložen do německého jazyka.

¹¹⁰ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6, s. 26.

Výsledný vzorek tak po odečtení neplatných dotazníků, které byly vyřazeny, čítal 181 respondentů z České republiky a z Německa, přičemž rozložení bylo takové, že 135 respondentů bylo z České republiky a 46 z Německa. To znamená, že české podniky tvořily 75 % výzkumného souboru, zatímco německé podniky jen 25 %. Výsledky jsou graficky znázorněny v grafu č. 1 níže.



Graf č. 1: Rozdělení respondentů z ČR a SRN

Zdroj: Vlastní výzkum

V návaznosti na poměr podniků z ČR a z SRN je zde určitým limitem výzkumu skutečnost, že německých podniků je výrazně méně. Na počátku výzkumu se s takovým výsledkem počítalo, protože nejvíce kontaktů se podařilo získat přímo z ČR a odpadla nutnost překládání dotazníků. Svoji roli sehrála patrně i určitá jazyková a kulturní bariéra, která i přes velmi dobré obchodní vztahy mezi řadou podniků může mít rozhodující vliv. Nicméně z hlediska statistického zpracování není výsledek zcela ideální.

8 Hlavní výsledky výzkumu

V této kapitole jsou prezentovány výsledky výzkumů, které byly získány primárním sběrem dat. Výzkum identifikace ukazatelů hodnocení dodavatelů, byl druhým dílčím cílem a současně výzkum vhodného metodického postupu byl třetím dílčím cílem práce. Vlastní výzkum tvoří stěžejní část disertační práce, která přináší nové či alespoň doposud jinými autory nedostatečně analyzované poznatky týkající se hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR a v Německu.

8.1 Základní charakteristika respondentů

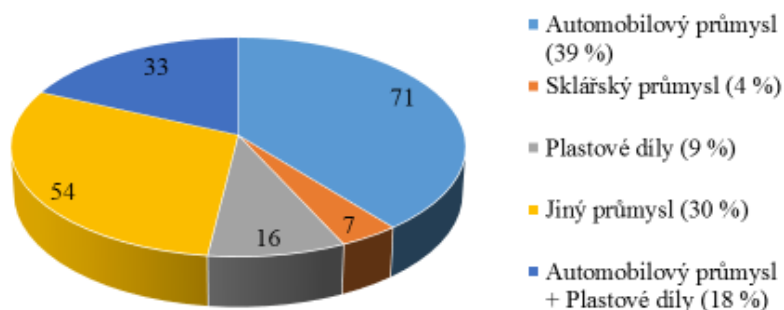
Ve všech případech se jednalo o podniky průmyslové, přičemž převážně působily v automobilovém průmyslu (71 podniků, z toho 50 českých a 21 německých), v průmyslu vyrábějícím plastové díly pro průmysl automobilový (16 podniků, z toho 10 českých a 6 německých), ve sklářském průmyslu (7 podniků, z toho 6 českých a 1 německý) a v dalších odvětvích průmyslu například chemickém, strojírenském, ale i třeba oděvním průmyslu (souhrnně v kategorii dále značeno jako „jiný průmysl“ působilo 54 podniků, z toho 43 českých a 11 německých). Pokud se týká průmyslu automobilového a výroby plastových dílů, nebylo výjimkou, že řada podniků působila v obou těchto odvětvích, čímž zvolila v dotazníku obě kategorie (33 podniků, z toho 26 z ČR a 7 ze SRN).

Tabulka č. 2: Zastoupení respondentů dle průmyslového odvětví v jednotlivých zemích

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Automobilový průmysl	50	21	71
Sklářský průmysl	6	1	7
Plastové díly	10	6	16
Jiný průmysl	43	11	54
Automobilový průmysl a plastové díly	26	7	33
Celkem	135	46	181

Zdroj: Vlastní výzkum

V tabulce č. 2 jsou odvětví průmyslu rozdělena podle toho, v jaké zemi podniky působí a v grafu č. 2 je pak přehledně nastíněna pouze struktura průmyslového odvětví respondentů nezávisle na tom, ze které země respondenti jsou.



Graf č. 2: Struktura průmyslových odvětví nezávisle na zemi původu respondenta

Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu č. 2 je patrné, že 39 % respondentů působí v automobilovém průmyslu, 30 % tvoří souhrnná kategorie „jiný průmysl“, 18 % podniků ve výzkumném souboru působí společně v automobilovém průmyslu i v průmyslu vyrábějícím plastové díly, což jsou odvětví, která k sobě patří. Tudíž je logické, že řada respondentů se zaměřuje na obě odvětví průmyslu. Dále 9 % podniků se věnuje jen výrobě plastových dílů a 4 % působí ve sklářském průmyslu.

Dalším charakteristickým znakem podniků, který byl důležitý pro následující srovnání, bylo zařazení mezi mikro, malé, střední a velké podniky. Kdy jako mikro podnik byl v souladu s Nařízením Evropské komise č. 800/2008 označen podnik, který má méně než 10 zaměstnanců a obrát do 2 mil. €/rok. Malý podnik byl charakterizován jako podnik, který má 10-49 zaměstnanců s obrátem 2-10 mil. €/rok. Jakožto střední podnik byl označen podnik mající 50-249 zaměstnanců, obrát 10-50 mil. €/rok a velký podnik se vyznačuje více než 250 zaměstnanci a obrátem nad 50 mil. €/rok.¹¹¹

Velká část podniků se přitom jak v ČR, tak v SRN řadila mezi střední a především velké podniky. Což bylo dáno hlavně tím, že velkou část výzkumného souboru tvořily podniky působící v automobilovém průmyslu, který obvykle není možné provozovat na úrovni

¹¹¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav, ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 36.

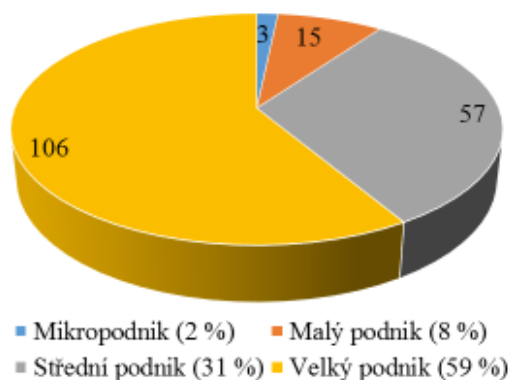
mikro a malých podniků. Ze 181 podniků byly pouze 3 mikropodniky (a všechny z České republiky), malých podniků reflektovalo pouze 15 (z toho 9 z ČR a 6 ze SRN) středních podniků se zúčastnilo 57 (z toho 39 v ČR a 18 v SRN) a velkých podniků bylo 106 (z toho 84 v ČR a 22 v SRN). Výsledky přehledně prezentuje tabulka č. 3, která odlišuje české a německé podniky.

Tabulka č. 3: Struktura respondentů podle velikosti podniku v jednotlivých zemích

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Mikropodnik	3	0	3
Malý podnik	9	6	15
Střední podnik	39	18	57
Velký podnik	84	22	106
Celkem	135	46	181

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 3 charakterizuje celý výzkumný soubor v procentuálním vyjádření, a to nezávisle na zemi, ze které podnik pochází.



Graf č. 3: Složení průmyslových podniků nezávisle na zemi původu respondenta

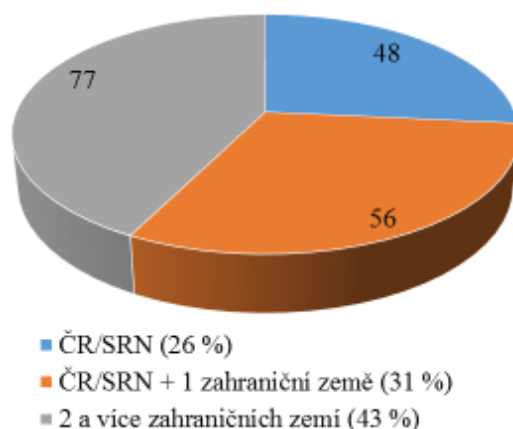
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka č. 4: Členění průmyslových podniků podle počtu zemí, kde působí

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Jen ČR/SRN	47	1	48
ČR/SRN + 1 zahraniční	35	21	56
2 a více zahraničních zemí	53	24	77
Celkem	135	46	181

Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu č. 4, jsou znázorněny výsledky celého výzkumného souboru v procentech.



Graf č. 4: Tržní rozdělení průmyslových podniků nezávisle na zemi původu respondenta

Zdroj: Vlastní výzkum

Z přiloženého grafu č. 4 plyne, že celkově je do výzkumného souboru zařazeno celkem 26 % podniků, které jsou aktivní pouze ve své domovské zemi, tedy v ČR či v SRN. Dále 31 % podniků, které jsou činné ve své domovské zemi a vedle toho ještě v jedné další zahraniční zemi a 43 % podniků, které vedle své domovské země působí ještě v minimálně dvou zahraničních zemích.

Další charakteristikou výzkumného souboru, která byla zjišťována, byla skutečnost, zda je podnik zcela samostatný, nebo zda je součástí menšího (do 5 podniků) nebo většího (nad 5 podniků) koncernu. Z výsledků odpovědí respondentů na tuto otázku je zřejmé, že jak v ČR, tak v SRN mírně převažovaly samostatné podniky, kterých bylo celkem 91

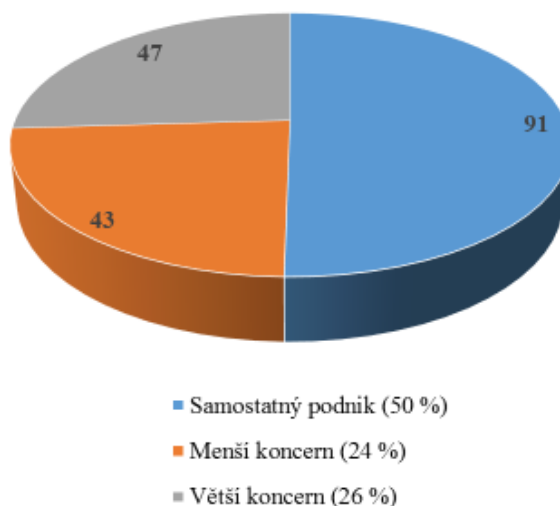
podniků (78 podniků z ČR a 13 ze SRN). Druhou nejpočetnější skupinu tvořili menší koncerny (do 5 podniků), kterých bylo celkem 43 podniků (31 podniků z ČR a 12 ze SRN). Nejméně početnou skupinu tvořily podniky, které byly součástí většího koncernu (nad 5 podniků), kterých bylo celkem 47 podniků (z toho 26 podniků z ČR a 21 ze SRN). Výsledky podle jednotlivých zemí jsou opět zaneseny do tabulky číslo 5.

Tabulka č. 5: Klasifikace průmyslových podniků prostřednictvím vlastnictví rozhodujícího kapitálového podílu

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Samostatný podnik	78	13	91
Menší koncern (do 5 podniků)	31	12	43
Větší koncern (nad 5 podniků)	26	21	47
Celkem	135	46	181

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 5 charakterizuje celý výzkumný soubor v procentuálním vyjádření a to nezávisle na zemi, ze které podnik působí.



Graf č. 5: Třídění průmyslových podniků podle vlastnického podílu nezávisle na zemi původu respondenta

Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu č. 5 tedy vyplývá, že 50 % podniků ve výzkumném souboru tvořily samostatné podniky, 24 % reprezentovaly podniky, které byly součástí menšího koncernu (do 5 podniků) a 26 % pak jsou ty podniky, které byly součástí většího koncernu tvořeného 5 a více podniky.

Na tuto otázku pak navazoval poslední dotaz, který zjišťoval charakteristiky výzkumného souboru. A to otázka, zda ty podniky, které jsou součástí koncernu, mají dodavatele v rámci vlastního koncernu, či nikoliv. Na tento dotaz z pochopitelných důvodů odpovídaly jen podniky, které jsou součástí koncernu, tedy pouze 90 podniků.

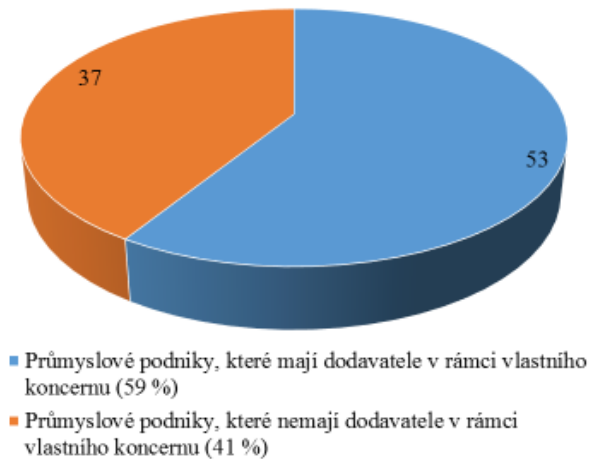
Bylo zjištěno, že ve výzkumném souboru převažovaly podniky, které měly dodavatele v rámci vlastního koncernu. Tuto variantu uvedlo 53 podniků (29 podniků z ČR a 24 ze SRN), zatímco variantu, že dodavatele v rámci koncernu podnik nemá, uvedlo jen 37 respondentů (28 podniků z ČR a 9 ze SRN). Výsledky rozdělené dle jednotlivých zemí prezentuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Průmyslové podniky, které mají dodavatele v rámci vlastního koncernu

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano	29	24	53
Ne	28	9	37
Celkem	53	37	90

Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu č. 6 jsou prezentovány výsledky z celkového výzkumného souboru v procentech.



Graf č. 6: Struktura průmyslových podniků podle dodavatelů v rámci vlastního koncernu nezávisle na zemi původu respondenta

Zdroj: Vlastní výzkum

Z uvedeného grafu tedy vyplývá, že z podniků, které jsou součástí koncernu, má v rámci koncernu své dodavatele 59 % podniků a pouze 41 % respondentů v rámci koncernu své dodavatele nemá.

8.2 Analýza jednotlivých otázek

Po zjištění základních charakteristik výzkumného souboru jsou zařazeny výsledky dotazníkového šetření, které jsou v této kapitole disertační práce vyhodnoceny pomocí grafů, tabulek a slovně okomentovány popř. vysvětleny.

Otázka: Pokud jste součástí koncernu, hodnotíte dodavatele v rámci koncernu stejným způsobem, jako ostatní dodavatele?

Otázka zjišťovala, zda jsou dodavatelé v rámci koncernu hodnoceni stejně s externími dodavateli, nebo zda pro ně platí určitá specifika při hodnocení. Na otázku odpovídaly pouze podniky, které měly dodavatele z koncernu, tedy konkrétně 53 podniků, z toho 29 z ČR a 24 ze SRN. Z výsledků odpovědí na uvedenou otázku je patrné, že 58 % respondentů hodnotí své dodavatele v rámci koncernu stejně jako dodavatele, kteří stojí zcela mimo koncern (externí dodavatele). Zatímco 42 % respondentů je takto nehodnotí. Oba dva přístupy mohou mít své opodstatnění a své výhody a nevýhody.

Výhodou přístupu, kdy je dodavatel v rámci koncernu hodnocen stejně, jako externí dodavatelé je skutečnost, že podnik má jasné srovnání, jak si dodavatelé v rámci koncernu stojí mezi dodavateli externími. Zajišťuje to větší objektivitu při volbě, od koho podnik konkrétní dodávku či produkt odebere. Nevýhodou pak je, že u koncernových dodavatelů má leckdy podnik přístup i k podrobnějším datům, které u externích dodavatelů nemá, což může výsledky hodnocení zkreslit. Stejně tak při totožném výsledku dodavatele v rámci koncernu a externího v řadě kategorií, bude vždy ekonomicky výhodnější zvolit dodavatele v rámci koncernu, čímž může být zvýhodněn.

Dále je z výsledků patrné, že zatímco v ČR hodnotí stejně externí dodavatele i dodavatele v rámci koncernu jen 14 českých podniků, kteří jsou součástí koncernu, tak v SRN je poměr mezi těmito dvěma skupinami odlišný. V Německu totiž 17 respondentů, kteří jsou součástí koncernu, hodnotí své dodavatele v rámci koncernu stejně jako dodavatele externí. Pouze 7 podniků v Německu, které jsou součástí koncernu, své dodavatele z koncernu hodnotí jinak, popř. je nehodnotí vůbec. Výsledky této otázky jsou znázorněny v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Hodnocení dodavatelů v rámci koncernu stejným způsobem jako externí dodavatele

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano	14 (48 %)	17 (71 %)	31 (58 %)
Ne	15 (52 %)	7 (29 %)	22 (42 %)
Celkem	29 (55 %)	24 (45 %)	53 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Kdo je ve Vašem podniku odpovědný za hodnocení dodavatelů?

Z hlediska hodnocení dodavatelů je samozřejmě klíčové, kdo je za tuto problematiku zodpovědný. Z výsledků je patrné, že v rámci celého výzkumného souboru a to celkem 50 % podniků uvedlo, že za hodnocení dodavatelů je odpovědné obchodní, popř. nákupní oddělení, které sestává ze dvou či více osob. Druhou nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 28 % podniků, bylo, že za hodnocení dodavatelů je odpovědný samostatný nákupčí, popř. nákupní oddělení, které sestává z jedné osoby. 10 % podniků pak uvedlo, že za hodnocení

dodavatelů odpovídá obchodní ředitel, případně jiný pracovník top managementu. 9 % podniků pak mělo hodnocení dodavatelů nastavené tak, že za něj odpovídala asistentka ředitele či manažera. Zbývající 3 % podniků hodnocení dodavatelů ponechává v kompetencích jiné osoby, kterou byl ve čtyřech z 5 případů jednatel, majitel nebo společník. V jednom případě se jednalo o situaci, kdy bylo hodnocení svěřeno přímo mistrům v provozu, kteří s dodanými produkty pracovali, a proto je také hodnotili.

Pokud se týká situace v ČR a v SRN a rozdílů mezi oběma zeměmi, lze konstatovat, že z celkového počtu 135 podniků, které se výzkumu účastnily za ČR, jich 49 % uvedlo, že za hodnocení dodavatelů je odpovědné obchodní oddělení sestávající ze dvou nebo více osob. Dalších 28 % podniků pak uvedlo, že u nich za hodnocení dodavatelů odpovídá nákupčí, popř. nákupní oddělení složené jen z jedné osoby. Celkem 12 % českých podniků hodnocení svěřilo do rukou obchodního ředitele či jiného pracovníka na pozici top manažera. 9 % podniků pověřilo hodnocení dodavatelů do rukou asistentky ředitele či manažera. Zbývající 2 % podniků uvádělo, že za hodnocení dodavatelů u nich odpovídá jiná osoba, kterou byl buď jednatel (ve dvou případech) nebo mistři (vedoucí směny), kteří s materiálem pracují, tudíž jej z tohoto hlediska rovněž hodnotí, a to včetně dalších aspektů dodávky, jako je např. včasnost, spolehlivost dodavatele apod.

V případě německých podniků byla situace v zásadě obdobná. Z výsledků je patrné, že 54 % podniků svěřilo odpovědnost za hodnocení dodavatelů obchodnímu oddělení, které sestávalo ze dvou nebo více zaměstnanců. 28 % respondentů pověřilo hodnocení dodavatelů nákupčímu, popř. jednočlennému nákupnímu oddělení. 9 % podniků mělo hodnocení svěřené do rukou asistentky ředitele, popř. top manažera. 4,5 % mělo hodnocení postavené tak, že za něj odpovídal obchodní ředitel či některý z top manažerů a 4,5 % podniků mělo hodnocení svěřené do rukou majitele, popř. jednatele společnosti. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Odpovědnost za hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Obchodní oddělení (2 + osoby)	66 (49 %)	25 (54 %)	91 (50 %)
Nákupčí, nákupní oddělení (1 osoba)	38 (28 %)	13 (28 %)	51 (28 %)
Asistentka (ředitele, manažera)	12 (9 %)	4 (9 %)	16 (9 %)
Obchodní ředitel, top management	16 (12 %)	2 (4,5 %)	18 (10 %)
Jiná osoba	3 (2 %)	2 (4,5 %)	5 (3 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Máte dokumentovaný postup pro hodnocení dodavatelů?

Další otázka zjišťovala, zda mají podniky dokumentovány způsob hodnocení dodavatelů, což je základem pro jakékoliv dlouhodobější vyvozování závěrů. Podniky zde odpovídaly pouze „ano“ či „ne“. Další detaily ohledně hodnocení dodavatelů pak byly zjišťovány v následujících otázkách. Z výsledků, které se podařilo získat je zřejmé, že naprostá většina podniků má postup hodnocení dodavatelů dokumentovaný. Tuto variantu totiž zvolilo 87 % všech podniků, jen 13 % podniků z celkového výběrového souboru uvedlo, že postup hodnocení dokumentovány nemají. Většinou se jednalo spíše o menší podniky. Při srovnání výsledků v ČR a v SRN vyšlo najevo, že v 85 % českých podniků mělo postup hodnocení dokumentováno. V Německu pak mělo proces hodnocení zdokumentováno 91 % podniků. Výsledky jsou zaneseny do tabulky č. 9.

Tabulka č. 9: Dokumentovaný postup hodnocení svých dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano	115 (85 %)	42 (91 %)	157 (87 %)
Ne	20 (15 %)	4 (9%)	24 (13 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Jakým způsobem je ve Vašem podniku dodavatel hodnocen?

Otázka zjišťovala technickou stránku hodnocení, přičemž se při sestavování dotazníku počítalo i s tím, že podniky mohou využívat více různých forem a metod klasifikace. Proto mohly podniky u této otázky vybrat jednu nebo dvě odpovědi v návaznosti na konkrétní situaci v podniku.

Z výsledků vyplynulo, že nejčastější formou hodnocení, kterou používá při hodnocení dodavatelů celkem 65 % podniků, je evidence v informačním systému podniku či na servech podniku. Ostatní formy hodnocení vykazovaly výrazně nižší četnost nebo podnik využíval pouze jinou formu hodnocení, popř. jejich kombinaci. Druhou nejčastěji uváděnou variantou, kterou používalo 25 % podniků, bylo hodnocení ve formě tištěného formuláře „hodnocení dodavatele“ či obdobně označeného. Ještě méně často podniky uváděly hodnocení v podobě určité evidence v PC, například v programu MS Excel. Tuto variantu zmínilo jen 20 % podniků. Další skupinu tvořily podniky, které k hodnocení dodavatelů využívaly vlastní složku, kterou měl dodavatel přidělenou a do které se zapisovaly poznámky. Tuto možnost označilo v dotazníku celkem 15 % podniků. Ještě menší četnost výskytu pak ve výzkumném souboru vykazovalo hodnocení ad hoc, které realizovalo pouze 12 % podniků. A nejméně častou variantou byly verze jiné, kterou zvolilo pouze 2 % podniků. Přičemž ve všech třech případech se jednalo o aplikaci v mobilním telefonu či v tabletu, do které bylo hodnocení dodavatele zadáváno.

Je tedy patrné, že v dnešní době naprostá většina podniků využívá při hodnocení dodavatelů moderní technologie, případně je dle potřeby doplňuje jinými formami hodnocení, jako je např. hodnocení ad hoc. Nicméně jsou stále některé podniky, které se drží starších osvědčených metod hodnocení, jako jsou tištěné formuláře či papírové složky, do kterých se hodnocení eviduje.

Za účelem dalšího vyhodnocení souvislostí je nutné opět porovnat výsledky českých a německých podniků, ze kterých je zřejmé, že v Německu je o něco vyšší výskyt využití hodnocení v informačním systému podniku (např. SAP apod.). V ČR tuto variantu vybralo 84 podniků ze 135, tj. 62 % podniků, zatímco v SRN ji zvolilo 34 podniků ze 46,

tj. 74 %. Naopak využití tištěných formulářů je častější v ČR, kde tuto variantu zvolilo 29 %, zatímco v SRN se jedná jen o 15 % podniků. Oproti tomu například u evidence v PC, např. v programu MS Excel, byly rozdíly minimální. V ČR tuto variantu zmínilo 21 %, v SRN se jednalo o 17 % podniků. Podobná situace byla i v případě složek dodavatelů, do kterých se zapisují poznámky, což je možnost, kterou v ČR využívalo jen 16 %, resp. 13 % podniků v SRN. Dílčí rozdíly byly zaznamenány u tzv. „ad hoc“ hodnocení, které bylo o něco častější v ČR 13 %, zatímco v SRN se jednalo jen o 9 %, avšak rozdíl je ve své podstatě zanedbatelný. Varianta „jiná“ byla častější v SRN, kde ji uvedlo 4 % podniků, zatímco v ČR jen 1 podnik, nicméně i zde lze hovořit o zanedbatelném rozdílu. Výsledky jsou zaneseny do tabulky č. 10. Tím, že bylo v dané otázce možné zvolit dvě varianty, není tentokrát součet všech odpovědí roven počtu respondentů, čemuž pak odpovídá procentuální vyjádření výsledků.

Tabulka č. 10: Způsob hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Tištěný formulář	39 (29 %)	7 (15 %)	46 (25 %)
Složka na poznámky	22 (16 %)	6 (13 %)	28 (15 %)
Evidence v PC (např. Excel)	28 (21 %)	8 (17 %)	36 (20 %)
Formulář v IS (např. SAP)	84 (62 %)	34 (74 %)	118 (65 %)
Hodnocení ad hoc	18 (13 %)	4 (9 %)	22 (12 %)
Jiné	1 (1 %)	2 (4 %)	3 (2 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Které z následujících základních kritérií využíváte při hodnocení dodavatelů ve Vašem podniku?

Otázka zjišťovala, jaká základní kritéria podniky používají pro hodnocení svých dodavatelů, přičemž každý podnik měl uvést všechna kritéria, která jsou při hodnocení dodavatelů používána. Z výsledků je zřejmé, že většina podniků nepoužívá jen jedno, ale minimálně 2-4 hlavní kritéria pro hodnocení svých dodavatelů. Vyskytly se i podniky, které uvedly 5 či 6 základních znaků a výjimečně se vyskytl podnik, který uvedl jen jedno

kritériem. Často zmiňovaným kritériem, které uvedlo 73 % všech podniků, byla úplnost a včasnost dodávky. Druhým nejčastějším kritériem byla úroveň cen v tržním srovnání (69 %), 54 % podniků pak uvedlo také jakost dodávaného produktu. Mezi další opakovaně uváděné znaky je možné zařadit zejména otevřenou přehlednou kalkulaci cen (45 %), komunikaci s dodavatelem (41 %), pojištění pro účely náhrady škody (30 %), schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku (28 %), etický přístup (13 %), dokumentace procesu dodávky (8 %) a jiná kritéria, která uvedla 3 % respondentů. Mezi jiná kritéria patřily zejména dobré vazby s dodavatelem, reference na dodavatele. Konečné výsledky uváděných kritérií jsou zaneseny v uvedené tabulce č. 11.

Při srovnání základních znaků, která uplatňují české a německé podniky, lze pak dospět k závěru, že podobnou četnost vykazuje kritérium úplnosti a včasnosti dodávky. Výrazně častěji je v ČR uváděno kritérium přehledné kalkulace cen, úroveň ceny v tržním srovnání a kritérium komunikace. Naopak v Německu bylo výrazně častěji zmiňováno měřítko jakosti, kritérium pojištění pro účely náhrady škody a rovněž etický přístup. U německých podniků byla častěji uváděna rovněž jiná možnost, která v dotazníku nebyla výslovně uvedena.

Tabulka č. 11: Základní kritéria, která respondenti využívají při hodnocení dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Úplnost a včasnost dodávky	98 (73 %)	35 (76 %)	133 (73 %)
Úroveň cen v tržním srovnání	97 (72 %)	27 (59 %)	124 (69 %)
Jakost dodávaného produktu	70 (52 %)	28 (61 %)	98 (54 %)
Otevřená (přehledná) kalkulace cen	67 (50 %)	15 (33 %)	82 (45 %)
Komunikace dodavatele	61 (45 %)	14 (30 %)	75 (41 %)
Pojištění pro účely náhrady škody	36 (27 %)	19 (41 %)	55 (30 %)
Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku	42 (31 %)	9 (20 %)	51 (28 %)
Etický přístup	13 (10 %)	10 (22 %)	23 (13 %)
Dokumentace procesu dodávky	8 (6 %)	6 (13 %)	14 (8 %)
Jiné	3 (2 %)	2 (4 %)	5 (3 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

V kontextu výsledků, které prezentuje tabulka č. 11 je však nutné poukázat na dvě skutečnosti. Předně otázka se nezaměřovala na kritérium, kterým je finanční situace dodavatele. Toto měřítko nebylo v tomto výzkumu zařazeno mezi základní kritéria. Bylo spíše zjišťováno, zda se o něj vůbec podnik zajímá a následně, zda jej chápe i jako další znak pro hodnocení svých dodavatelů. Což bylo řešeno v jiné otázce dále.

Dalším a zásadnějším specifickým, které vyšlo najevo po srovnání výsledků z tabulky č. 11 a z dalších zjištění, je značný nesoulad výskytu některých kritérií a odpovědí na otázky, které se leckdy zaměřovaly na totožné měřítko z trochu jiného úhlu pohledu.

Například jakost jako základní kritérium hodnocení v této otázce uvedlo 54 % všech podniků, nicméně z další otázky (tabulka č. 21) vyplynulo, že 66 % všech podniků vyžaduje certifikaci ČSN ISO. Zde je tedy patrný určitý rozpor, který byl důvodem, proč byly odpovědi v dotaznících na tyto dvě otázky ještě jednou zkontrolovány, aby byla vyloučena možnost chyby při zpracování. V této souvislosti pak byly osloveny tři podniky, u kterých se ukázalo, že například kritérium jakosti nevedly, nicméně dle jedné z dalších otázek certifikaci vyžadují. Na základě kontroly byla chyba vyloučena.

Podniky v návaznosti na vznesený dotaz uvedly, že například certifikaci dle ČSN ISO vyžadují a je to jeden z požadavků pro to, aby se podnik vůbec mohl stát jejich dodavatelem. Následně již ji jako kritérium hodnocení nevyužívají, protože všichni hodnotící dodavatelé musí tuto certifikaci mít k dispozici. Podobně odpověděly všechny tři podniky, které byly o vyjádření požádány.

Dalším obdobným jevem pak bylo kritérium etického přístupu, které podle tabulky č. 11 chápe jako hodnotící kritérium 13 % podniků, avšak v následujícím textu se ukázalo, že 20 % podniků (tabulka č. 28) vyžaduje, aby podnik měl etický kodex,¹¹² a zároveň tuto skutečnost zohledňuje při hodnocení dodavatelů. Opět tudíž bylo osloveno několik podniků, u kterých byl tento rozpor v dotazníku identifikován, přičemž odpověděly pouze

¹¹² Etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích. Také některé organizace, sdružení nebo firmy mohou vytvářet kodex pro své zaměstnance, a to buď závazně (zaměstnanec může dostat při smlouvě kodex k podepsání a na základě jeho porušení mu hrozí výpověď) nebo nezávazně (jejichž dodržování je dobrovolné).

dva. Jeden podnik zastával názor, že etické hledisko obecně je něco jiného než etický kodex (což je na jednu stranu pochopitelné, na druhou stranu si lze jen obtížně představit, jak podnik vyžaduje etický kodex, ale nezohledňuje etický přístup).

Druhý podnik pak zastával názor, že etický přístup obecně nesledují, protože se jedná o velmi široký pojem. Nicméně etický kodex je konkrétní dokument, který na etický přístup může poukazovat (a musí reálně fungovat), tj. o ten se zajímají a chápou jej jako hodnoticí kritérium. Podnik zároveň zastával mínění, že samotná existence etického kodexu je základem pro etický přístup, ale sama o sobě o komplexním etickém přístupu nesvědčí. Toto vysvětlení se jeví jako logičtější a poukazuje na to, že ačkoliv byla realizována nejdříve pilotní studie, i přesto dotazník poskytuje určitý prostor pro různé chápání otázek a odpovědí na ně.

Podobná situace nastala i v případě dokumentace a požadavku na pojištění pro účely náhrady škody, kdy opět vznikl rozpor mezi touto otázkou a otázkami, které jsou vyhodnoceny v tabulce č. 11 a tabulka č. 26. Dotázané podniky obvykle uváděly, že důvodem jejich odpovědí bylo, že danou skutečnost při uzavření kontraktu vyžadují automaticky. Jedná se následně již o základní požadavek při hodnocení a není to již pro ně stěžejní hodnoticí kritérium.

Otázka: Jaké kritérium je pro Vás při hodnocení dodavatele nejdůležitější?

Další otázka pak navazovala na otázku předcházející a jejím cílem bylo, aby respondenti identifikovali jedno kritérium, které je pro ně při hodnocení dodavatelů nejdůležitější, tedy mu přiřkládají největší význam. Výsledky do značné míry reflektovaly výsledky předchozí otázky, neboť jak je zřejmé z tabulky č. 12. Ukázalo se, že 24 % všech podniků uvedlo jako nejdůležitější měřítko úplnost a včasnost dodávky. Druhým nejčastěji uváděným důležitým znakem hodnocení dodavatelů, které zmínilo 23 % podniků, byla úroveň cen v tržním srovnání. Respondenti vyjádřili zásadní rozdíl oproti předešlému šetření při třetím uváděném kritériu, kde 15 % podniků zmínilo přehlednou otevřenou kalkulaci cen (na rozdíl od jakosti dodávaného produktu v tabulce č. 11). Celkem 10 % podniků pak uvádělo jako nejdůležitější kritérium pro hodnocení dodavatelů jakost

dodávaného produktů. Dalších 8 % podniků uvedlo jako důležité měřítko hodnocení dodavatelů schopnost dodavatele flexibilně reagovat na potřeby podniku a pojištění pro účely náhrady škody. 5 % podniků jako nejdůležitější hodnotící znak vnímalo etický přístup dodavatele, 4 % průmyslových podniků označily za podstatné kritérium hodnocení dokumentaci procesu dodávky a 3 % průmyslových podniků uvedlo komunikaci dodavatele. Žádný podnik nezvolil variantu jiné jako nejdůležitější kritérium hodnocení dodavatele.

Při srovnání rozdílů mezi českými a německými podniky, která jsou prezentovány v následující tabulce č. 12. Je zřejmé, že úplnost a včasnost dodávky považuje za nejdůležitější hodnotící kritérium 26 % českých průmyslových podniků, zatímco v Německu se jednalo pouze o 18 % průmyslových podniků. Pokud se týká druhého nejčastějšího hodnotícího kritéria, byl výsledek podobný, neboť celkem 25 % českých průmyslových podniků označilo za významné hodnotící kritérium úroveň cen v tržním srovnání. Zatímco v Německu tuto variantu považovalo za nejdůležitější hodnotící kritérium pouze 15 % podniků. Ještě většího rozdílu bylo dosaženo u kritéria, kterým byla otevřená (přehledná) kalkulace cen, kterou uvedlo celkem 19 % českých průmyslových podniků, ale pouze 7 % německých průmyslových podniků.

U dalšího kritéria, kterým byla jakost dodávaného produktu, jej jako nejdůležitější kritérium označilo celkem 10 % českých podniků a 13 % německých podniků. Zde tedy byl patrný mírně vyšší podíl u německých podniků. Pokud se týká schopnosti flexibilně reagovat na potřeby podniku, uvedlo ji jako nejvýznamnější 7 % českých podniků a 11 % německých podniků. V případě pojištění pro účely náhrady škody, zvolilo tuto variantu jako důležité hodnotící kritérium 5 % českých podniků a 17 % německých podniků. Což ukazuje na to, že německé podniky přikládají tomuto měřítku výrazně větší význam než podniky české. Rovněž etický přístup byl důležitějším kritériem pro hodnocení dodavatele častěji u německých podniků než u podniků českých. České podniky jej uváděly ve 2 % případech, zatímco německé podniky jej zmiňovaly jako významné kritérium ve 13 % případech. Pokud se týká dokumentace procesu dodávky, která byla zmiňována českými podniky ve 3 % případech a německými podniky ve 4 % případech. Rozdíly byly mezi českými a německými podniky zanedbatelné. V případě

komunikace dodavatele se ukázalo, že se jedná o nejdůležitější kritérium hodnocení jen pro 3 % průmyslových českých podniků a 2 % podniků německých. Rozdíl je opět zanedbatelný a s ohledem na malý počet respondentů, který volil tyto kritéria z něj nelze činit zásadní závěry. Rozdíl mezi českými a německými podniky, který byl zaznamenán, je v tomto případě statisticky nevýznamný a vzhledem k poměrně malému počtu respondentů může být také náhodný.

Tabulka č. 12: Nejdůležitější kritéria při hodnocení dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Úplnost a včasnost dodávky	35 (26 %)	8 (18 %)	43 (24 %)
Úroveň cen v tržním srovnání	34 (25 %)	7 (15 %)	41 (23 %)
Otevřená (přehledná) kalkulace cen	25 (19 %)	3 (7 %)	28 (15 %)
Jakost dodávaného produktu	13 (10 %)	6 (13 %)	19 (10 %)
Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku	10 (7 %)	5 (11 %)	15 (8 %)
Pojištění pro účely náhrady škody	7 (5 %)	8 (17 %)	15 (8 %)
Etický přístup	3 (2 %)	6 (13 %)	9 (5 %)
Dokumentace procesu dodávky	4 (3 %)	2 (4 %)	6 (4 %)
Komunikace dodavatele	4 (3 %)	1 (2 %)	5 (3 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Nyní přiřad'te níže uvedeným kritériím váhu, kterou jim při hodnocení dodavatelů přikládáte?

Navazující otázka pak zkoumala kritéria hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích. Úkolem podniků zde bylo přiřadit vybraným kritériím váhu pomocí hodnotící stupnice 1-5 (viz tabulka č. 13). V návaznosti na zjištěné údaje byly sestaveny tabulky č. 15 a č. 16, které přehledně znázorňují zjištěné výsledky pro ČR a SRN.

Tabulka č. 13: Hodnotící stupnice

MĚŘÍTKO	BODY
Zcela nedůležité	1
Málo důležité	2
Středně důležité	3
Důležité	4
Vysoce důležité	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Relativní váha k vybraným kritériím

HODNOTICÍ STUPNICE	RELATIVNÍ VÁHA
Úplnost a včasnost dodávky	0,10
Úroveň cen v tržním srovnání	0,05
Otevřená (přehledná) kalkulace cen	0,10
Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku	0,20
Jakost dodávaného produktu	0,15
Komunikace dodavatele	0,20
Jiné	0,20

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka č. 15: Váhy jednotlivých kritérií v ČR

HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	INDEX
Úroveň cen v tržním srovnání	2 (2%)	16 (12%)	38 (28%)	45 (33%)	34 (25%)	0,18
Otevřená (přehledná) kalkulace cen	57 (41%)	5 (4%)	16 (12%)	32 (24%)	25 (19%)	0,27
Úplnost a včasnost dodávky	1 (1%)	18 (13%)	42 (31%)	39 (29%)	35 (26%)	0,37
Jakost dodávaného produktu	8 (6%)	36 (27%)	51 (38%)	27 (20%)	13 (9%)	0,45
Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku	24 (18%)	46 (34%)	43 (32%)	18 (13%)	4 (3%)	0,50
Komunikace dodavatele	19 (14%)	29 (22%)	31 (23%)	30 (22%)	26 (19%)	0,62
Jiné	11 (9%)	26 (19%)	34 (25%)	31 (23%)	33 (24%)	0,67

Zdroj: Vlastní výzkum

Z tabulky č. 15 vyplývá následující pořadí. Největší váha je v ČR přikládána úrovni cen v tržním srovnání, která dosáhla nejvyšší počet bodů s výsledkem 0,18. Naopak nejmenší váha je přikládána jiným kritériím, kde byl nejhorší výsledek s indexem 0,67.

Tabulka č. 16: Váhy jednotlivých kritérií v SRN

HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	INDEX
Úroveň cen v tržním srovnání	1 (2%)	3 (7%)	10 (22%)	25 (54%)	7 (15%)	0,19
Úplnost a včasnost dodávky	1 (2%)	17 (37%)	13 (28%)	12 (26%)	3 (7%)	0,30
Otevřená (přehledná) kalkulace cen	2 (4%)	5 (11%)	13 (28%)	18 (39%)	8 (18%)	0,35
Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku	8 (18%)	2 (4%)	7 (15%)	23 (50%)	6 (13%)	0,51
Jakost dodávaného produktu	4 (9%)	7 (15%)	27 (59%)	7 (15%)	1 (2%)	0,57
Komunikace dodavatele	5 (11%)	7 (15%)	11 (24%)	18 (39%)	5 (11%)	0,65
Jiné	4 (9%)	5 (11%)	8 (18%)	22 (47%)	7 (15%)	0,70

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky uváděných vah jsou zaneseny v uvedené tabulce č. 16, z které plyne, že v Německu je největší váha přikládána rovněž úrovni cen v tržním srovnání, neboť bodová hodnota indexu zde činila 0,19. Naopak nejnižší váha byla přikládána jiným kritériím, kde byla výsledná hodnota indexu 0,70.

V souvislosti z uvedeného srovnání hodnot v obou tabulkách (č. 15 a č. 16) je tedy zřejmé, že výsledky do značné míry navazují na již zjištěné údaje. Většinou bylo nejdůležitější kritérium hodnoceno známkou 5 a podobně byl odstupňován i význam dalších hodnoticích kritérií, která podniky berou při hodnocení dodavatelů v úvahu. Z hodnocení jak ze strany českých podniků, tak i ze strany německých podniků vyplývá, že podniky přikládaly většině uvedeným hodnoticím kritériím spíše vyšší než nižší váhu. Nejčastěji byla kritéria hodnocena známkou 4 a 5. Naopak ojediněle se vyskytovalo hodnocení známkou 1, protože i kritérium, které podniky nepovažují za stěžejní obvykle

nějaký význam při hodnocení má. Ukázalo se, že nejvyššího hodnocení v obou zemích dosahovala zejména kritéria úrovně cen v tržním srovnání a otevřená kalkulace cen.

Pokud se týká srovnání průměrných výsledků v ČR a v SRN, úroveň cen v tržním srovnání byla v obou zemích nejdůležitějším kritériem s výsledným hodnocením 0,18 v ČR a 0,19 v SRN. Odlišnost bylo možné spatřit už u druhého kritéria, kterému se přikládala nejvyšší váha. Zde se v ČR jednalo o otevřenou a přehlednou kalkulaci cen, která získala konečný výsledek 0,27, zatímco v SRN se jednalo o úplnost a včasnost dodávky s indexem 0,30. Třetí nejvyšší důraz byl kladen na úplnost a včasnost dodávky s hodnocením 0,37 v ČR. V SRN se jednalo o otevřenou kalkulaci cen s výsledkem 0,35. Čtvrté kritérium, které mělo nejvyšší váhu, byla v ČR jakost dodávaného produktu s indexem 0,45, zatímco v SRN schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku s hodnocením 0,51. Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku v ČR skončila na pátém místě s hodnocením 0,50, zatímco v SRN byla pátým kritériem s nejvyšší váhou jakost dodávaného produktu s indexem 0,57. Největší váhový rozdíl v porovnání v ČR (0,45) a v SRN (0,57) respondenti vyjádřili u kritéria jakost dodaného produktu. Lze tedy mít za to, že v ČR byl tomuto hodnocení přičítán o něco větší důraz. Nejnižšího hodnocení dosáhla komunikace dodavatele a jiná kritéria, a to v obou zemích s velmi podobným výsledkem.

Otázka: Zajímáte se v rámci hodnocení dodavatelů o to, zda dodavatelé mají certifikovaný systém jakosti prostřednictvím norem (ČSN) ISO?

Tato otázka se zaměřovala na další kritéria, která podniky mohou při hodnocení dodavatelů mít na zřeteli. Konkrétně se v této otázce jednalo o certifikovaný systém jakosti norem ČSN ISO, resp. v německé verzi dotazníku byla brána v úvahu německá alternativa těchto norem. Z výsledků odpovědí na tuto otázku, které prezentuje tabulka č. 17, jsou zřejmé následující skutečnosti. Celkové výsledky, které nerozlišovaly mezi českými a německými podniky byly velmi vyrovnané, neboť 36 % podniků uvedlo, že se o certifikaci ČSN ISO u dodavatele nejen zajímají, ale také ji zohledňují při hodnocení dodavatele. 32 % podniků se o certifikaci ČSN ISO u dodavatele sice zajímá, ale při

samotném hodnocení dodavatele ji nezohledňuje. Dalších 32 % podniků pak uvedlo, že se o certifikaci ČSN ISO u dodavatele nezajímají.

Z tabulky č. 17, která je přiložena je pak patrné srovnání mezi tím, jak odpovídaly české a německé průmyslové podniky. Ze srovnání plyne, že v ČR se o certifikaci dle ISO zajímá a zároveň ji při hodnocení zohledňuje 30 % průmyslových podniků. V SRN tuto variantu zvolilo 52 % podniků. O certifikaci ISO se zajímá, aniž by ji zohledňovalo při hodnocení celkem 29 % českých průmyslových podniků a 41 % německých průmyslových podniků.

Celkem 41 % českých průmyslových podniků uvedlo, že se o certifikaci ISO u dodavatele nezajímá. Tutéž variantu zvolilo pouze 7 % německých podniků. Z konečných výsledků tedy vyplývá, že německé podniky se o certifikaci ISO častěji zajímají a opakovaně ji zohledňují při hodnocení dodavatele než české průmyslové podniky. Rozdíly byly v tomto případě poměrně významné, statistická významnost bude následně ověřena v kapitole č. 8.3.

Tabulka č. 17: Hodnocení certifikovaného systému jakosti dle ISO

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	39 (29 %)	19 (41 %)	58 (32 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	41 (30 %)	24 (52 %)	65 (36 %)
Ne	55 (41 %)	3 (7 %)	58 (32 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Zajímáte se v rámci hodnocení dodavatelů o to, zda dodavatelé mají certifikovaný systém jakosti ještě prostřednictvím jiných norem?

Další otázka se zaměřovala na to, zda se podniky zajímají o to, jestli mají dodavatelé nějaký certifikovaný systém jakosti ještě prostřednictvím jiných norem, než je ČSN ISO (popř. u německých dodavatelů jejich německá alternativa), která byla zkoumána

v otázce předchozí. V rámci celého výzkumného souboru vyšlo najevo, že 44 % podniků se o další certifikované systémy jakosti dodavatelů nezajímá, 43 % podniků uvedlo, že se o ně sice zajímá, ale dodavatele podle nich nehodnotí. Pouze 13 % respondentů uvedlo, že se o další certifikované systémy jakosti nejen zajímá, ale také podle nich dodavatele hodnotí.

Pokud se týká srovnání mezi českými a německými průmyslovými podniky, výsledky jsou přehledně zaneseny do tabulky č. 18, ze které vyplývá, že 50 % českých průmyslových podniků se o jinou formu certifikace jakosti u dodavatelů nezajímá, v případě německých podniků se jednalo pouze o 26 % průmyslových podniků, které tuto variantu odpovědi zvolilo. Druhou nejčastější odpovědí v celém výzkumném souboru byla odpověď, že se podnik o jinou formu certifikace jakosti sice zajímá, ale nehodnotí podle toho dodavatele. Tuto možnost zvolilo celkem 45 % českých průmyslových podniků ve výzkumném souboru a 37 % německých průmyslových podniků v průzkumu. Poslední možná odpověď, kterou dotazník uvádí, je že se podnik o jiné formy certifikace jakosti nejen zajímá, ale i zohledňuje při hodnocení dodavatele. Uvedlo 5 % českých průmyslových podniků a 37 % německých průmyslových podniků. Z výsledků je tedy zřejmé, že německé podniky výrazně častěji jiné formy certifikace jakosti u svých dodavatelů zohledňují při jejich hodnocení. Naopak české podniky se výrazně častěji o jiné normy certifikace jakosti, než je norma ČSN ISO vůbec nezajímají.

Tabulka č. 18: Používání jiného certifikovaného systému jakosti

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	61 (45 %)	17 (37 %)	78 (43 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	6 (5 %)	17 (37 %)	23 (13 %)
Ne	68 (50 %)	12 (26 %)	80 (44 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, jaká je finanční situace Vašich dodavatelů?

Následující otázka zjišťovala, zda se respondenti zajímají o finanční situaci svých dodavatelů, která leckdy může mít zásadní vliv na dodávky, jejich včasnost i kvalitu a celkovou spolehlivost dodavatele. Přičemž může ovlivnit rovněž samotného odběratele a jeho závazky vůči jeho zákazníkům, tudíž by tato otázka neměla být v průmyslových podnicích podceňována. Otázka vedle toho zjišťovala i fakt, zda finanční stránka dodavatele průmyslový podnik zajímá a zda je tento aspekt explicitně zohledňován v hodnocení dodavatele, tj. zda je kritériem hodnocení. Z výsledků, které prezentuje tabulka č. 19, je patrné, že z celkového výzkumného souboru 40 % všech respondentů se o finanční stránku dodavatele nejen zajímá, ale i ji zohledňuje při hodnocení dodavatele. Dalších 38 % podniků se o finanční stránku dodavatele zajímá, ale nehodnotí jej podle ní. Pouze 22 % podniků se o finanční stránku svých dodavatelů nezajímá vůbec.

Z tabulky č. 19 je dále zřejmé i srovnání mezi českými a německými podniky, kdy bylo stanoveno, že mezi německými podniky nezjišťuje finanční stránku dodavatele jen 9 % podniků, zatímco v ČR se jí nezabývá 27 % podniků. Dále bylo uvedeno, že v SRN 48 % podniků finanční stránku dodavatele nejen zjišťuje, ale i zohledňuje v hodnocení a výběru dodavatele, zatímco v ČR tak činí 38 % respondentů. V SRN finanční stránku sice zjišťuje, ale v hodnocení nezohledňuje 43 % podniků, zatímco v ČR tutéž variantu odpovědi zvolilo 35 % respondentů. Rozdíly jsou tedy zřejmé zejména v tom, že výrazně více českých podniků ve srovnání s podniky německými finanční stránku dodavatele nezjišťuje a nezajímá se o ni.

Tabulka č. 19: Hodnocení finanční situace podniků

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	48 (35 %)	20 (43 %)	68 (38 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	51 (38 %)	22 (48 %)	73 (40 %)
Ne	36 (27 %)	4 (9 %)	40 (22 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Pokud jste na výše uvedenou otázku odpověděl/a „ano“, jakým způsobem dodavatele z hlediska jejich finanční situace prověřujete?

Další otázka pak na předchozí otázku navazovala a odpovídali na ni pouze respondenti, kteří v předešlé otázce odpověděli, že finanční situaci dodavatele zjišťují. Proto je také celkový počet podniků, které na tuto otázku odpověděli přirozeně menší. Počítá se pouze s 99 českými podniky a 42 německými podniky. Tedy celkem se jedná o 141 podniků, které zde tvoří 100 % respondentů. Tabulka č. 20 prezentuje jak celkové výsledky respondentů, tak i výsledky za české a německé podniky. Ze zjištěných informací vyplývá, že 47 % respondentů se spoléhá pouze na údaje dostupné z veřejných rejstříků jako je například obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík apod. 40 % podniků pak používá kombinaci více různých způsobů, které jsou v dotazníku uvedeny, tedy veřejných rejstříků, webových stránek dodavatele, vyžádání různých dokumentů a potvrzení od dodavatele. 7 % podniků pak využívá jiné způsoby, 5 % respondentů pak používá pouze formu různých dokumentů a potvrzení od dodavatele a 1 % podniků spoléhá na informace z webových stránek dodavatele.

V odpovědi na tuto otázku se v kontextu srovnání českých a německých podniků dále podařilo zjistit následující. Zatímco v ČR se pouze na veřejné rejstříky, jako je insolvenční či obchodní rejstřík spoléhá 46 % českých podniků, kteří finanční situaci prověřují, v Německu se jedná o 50 % respondentů, kteří finanční stránku dodavatele sledují. V ČR kombinací různých uvedených způsobů ověřuje finanční situaci dodavatelů 37 % podniků. V SRN tuto variantu zvolilo 46 % podniků. Na české straně 9 % respondentů uvedlo, že finanční stránku dodavatele prověřuje jiným dostupným způsobem (např. přes známé a osobní kontakty). V Německu tuto variantu zvolilo jen 2 % podniků. Pouze vyžádáním určitých dokumentů od dodavatele ověřuje finanční situaci v ČR 6 % respondentů, v SRN pouze 2 % podniků. V ČR se 2 % podniků spoléhá pouze na informace uvedené na webu dodavatele, v Německu tuto variantu nezvolil žádný podnik. Výsledky jsou přehledně zaneseny do následující tabulky č. 20.

Tabulka č. 20: Způsob ověřování finanční situace dodavatele v ČR a v SRN

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Pouze z veřejných rejstříků	45 (46 %)	21 (50 %)	66 (47 %)
Pouze z webu dodavatele	2 (2 %)	0 (0 %)	2 (1 %)
Pouze vyžádáním dokumentace od dodavatele	6 (6 %)	1 (2 %)	7 (5 %)
Jiným způsobem	9 (9 %)	1 (2 %)	10 (7 %)
Kombinací uvedených způsobů	37 (37 %)	19 (46 %)	56 (40 %)
Celkem	99 (70 %)	42 (30 %)	141 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Požadujete výslovně certifikaci dle ISO 9001 u některých Vašich dodavatelů?

Další otázka zjišťovala, zda podniky u některých svých dodavatelů výslovně požadují certifikaci podle normy ISO 9001. Tedy zda je tato certifikace podmínkou, aby se určitý podnik mohl stát dodavatelem dotazovaného průmyslového podniku. Z výsledků, které znázorňuje tabulka č. 21 je zřejmé, že 66 % podniků z celkového výzkumného souboru tuto certifikaci požaduje. Pouze 34 % podniků ji naopak nevyžaduje vůbec.

Při srovnání českých a německých podniků vychází najevo, že certifikaci dle normy ISO 9001 požaduje 64 % českých podniků a 72 % německých podniků. Naopak 36 % českých podniků tuto certifikaci nepožaduje a není nutná ani u 28 % německých podniků. Ze srovnání je evidentní, že německé podniky certifikaci ve srovnání s českými podniky vyžadují o něco častěji. Výsledky jsou zaneseny do tabulky č. 21.

Tabulka č. 21: Požadavek na certifikaci ISO 9001 u svých dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano	86 (64 %)	33 (72 %)	119 (66 %)
Ne	49 (36 %)	13 (28 %)	62 (34 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky odpovědí na tuto otázku je vhodné dát do kontextu s otázkou, která zjišťovala, zda se podniky zajímají o to, jestli má jejich dodavatel certifikaci ČSN ISO, případně zda tuto skutečnost zohledňují při hodnocení (tabulka č. 17). Otázky zkoumají podobný aspekt, ovšem tato otázka zkoumala, zda podniky certifikaci výslovně vyžadují, tj. není možné se stát jejich dodavatelem bez požadované certifikace. Zatímco otázka předchozí se zaměřovala na to, zda se podnik o certifikaci zajímá, případně zda ji chápe jako hodnoticí kritérium. Pro podnik, který ji jako hodnoticí kritérium chápe (jednalo se o 36 % podniků), nemusí být certifikace nezbytnou podmínkou pro to, aby dodavatel mohl podniku dodávat své produkty a materiál. Dalších 32 % dodavatelů se o certifikaci zajímalo, ale nepovažovalo ji jako hodnoticí kritérium. Nicméně vzhledem k výsledku odpovědí na otázku, zda podnik certifikaci vyžaduje (66 % podniků uvedlo, že tuto certifikaci výslovně vyžaduje), je nutné vzít v potaz, že 66 % uvedlo, že se o certifikaci dodavatele zajímá (ať už ji bere jako hodnoticí kritérium či jen zjišťuje, zda ji dodavatel má). Z uvedených hodnot vyplývá, že naprostá většina podniků, která se o certifikaci dodavatele zajímá, ji také vyžaduje jako podmínku pro to, aby se podnik mohl vůbec stát jejich dodavatelem.

Otázka: Realizujete u některých z Vašich dodavatelů zákaznické audity?

Další otázka se zaměřovala na zákaznický audit jako součást hodnocení dodavatele. Zkoumala, zda jsou podnikem zákaznické audity realizovány. Z odpovědí, které prezentuje tabulka č. 22, je patrné, že 54 % respondentů v celém výzkumném souboru uvedlo, že zákaznické audity neprovádí. Naopak 46 % respondentů uvedlo, že zákaznické audity zajišťují. Při porovnání s charakteristikou výzkumného souboru vyšlo najevo, že zákaznické audity častěji realizují střední a větší podniky, malé a mikropodniky téměř vůbec ne. Z hlediska odvětví jej často využívaly zejména podniky z automobilového průmyslu.

Při srovnání českých a německých průmyslových podniků bylo zjištěno, že v případě českých podniků zákaznický audit realizovalo 45 % podniků, zbývajících 55 % podniků jej neprovádí. Některé podniky navíc informaci o tom, že jej realizují, doplnily například tím, že tak činí na žádost zákazníka. V případě německých podniků 50 % podniků

zákaznický audit zajišťují a zbývajících 50 % podniků nikoliv. Rozdíly mezi českými a německými podniky jsou tedy spíše zanedbatelné. Nicméně v SRN bylo zjištěno o 5 procentních bodů více podniků než v ČR, které zákaznický audit realizují. Výsledky jsou patrné z následující tabulky č. 22.

Tabulka č. 22: Realizace zákaznického auditu u svých dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano	61 (45 %)	23 (50 %)	84 (46 %)
Ne	74 (55 %)	23 (50 %)	97 (54 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Provádíte zkoušky a kontroly dodávek ve vlastních laboratořích či zkušebnách?

Tato otázka zjišťovala, zda průmyslové podniky provádějí zkoušky a kontroly dodávek ve svých vlastních laboratořích nebo zkušebnách (v návaznosti na zaměření činnosti každého podniku). Z výsledků pro celý výzkumný soubor, které prezentuje tabulka č. 23, vyplývá, že 65 % respondentů zkoušky dodávek ve vlastních laboratořích či zkušebnách neprovádí, zatímco 35 % respondentů je zajišťuje. Ve vztahu k charakteristikám výzkumných souborů se ukázalo, že zkoušky dodávek ve vlastních laboratořích či zkušebnách realizují opět především střední a velké podniky, což je dáno tím, že řada menších podniků nemusí být laboratořemi či zkušebnami pro tyto účely vůbec vybavena. Pokud se týká srovnání výsledků mezi ČR a SRN, z tabulky č. 23, vyplývá, že mezi českými podniky jich 64 % vlastní zkoušky a kontroly dodávek ve vlastních laboratořích či zkušebnách nerealizuje. Mezi německými podniky neprovádělo zkoušky a kontroly dodávek ve vlastních laboratořích a zkušebnách 70 % podniků.

Tabulka č. 23: Provádění zkoušek a kontrol dodávek ve svých vlastních laboratořích a zkušebnách

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano	49 (36 %)	14 (30 %)	63 (35 %)
Ne	86 (64 %)	32 (70 %)	118 (65 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, zda má dodavatel certifikovanou způsobilost některých pracovníků?

Další otázka se zaměřovala na certifikovanou způsobilost vybraných pracovníků u dodavatelů a to, zda se průmyslové podniky při hodnocení dodavatelů na tuto otázku zaměřují či nikoliv. Pokud se na ni zaměřují, bylo zjišťováno, i zda ji chápou jako hodnotící kritérium dodavatele či nikoliv. Z výsledků, které prezentuje tabulka č. 24, vyplývá, že 71 % podniků se o tuto skutečnost nezajímá, 19 % podniků se o ni zajímá, ale dodavatele podle toho nehodnotí a jen 10 %, podniků se o tuto skutečnost zajímá a také podle ní hodnotí své dodavatele.

Ze srovnání českých a německých podniků vyplynulo, že 72 % českých podniků se o tuto skutečnost u svých dodavatelů vůbec nezajímá, totéž tvrdilo 68 % německých podniků. 19 % českých podniků se o certifikovanou způsobilost některých pracovníků dodavatele sice zajímalo, nicméně v hodnocení ji nezohledňovalo. To stejné tvrdilo také 17 % německých podniků. 9 % českých podniků se pak o certifikovanou způsobilost některých pracovníků dodavatele zajímalo a zároveň ji zohledňovalo při hodnocení dodavatele. To samé uvedlo rovněž 15 % německých podniků. Výsledky zkoumání mezi českými a německými podniky přehledně znázorňuje tabulka č. 24.

Tabulka č. 24: Certifikovaná způsobilost pracovníků u svých dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	26 (19 %)	8 (17 %)	34 (19 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	12 (9 %)	7 (15 %)	19 (10 %)
Ne	97 (72 %)	31 (68 %)	128 (71 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Provádíte kontroly balení dodávek a zohledňujete jejich výsledek při hodnocení dodavatelů?

Tato otázka zjišťovala, zda podniky provádějí kontroly balení dodávek, a pokud ano, zda jejich výsledky zohledňují při hodnocení dodavatelů. Z výsledků, které jsou zaneseny do tabulky č. 25, je patrné, že v rámci celého výzkumného souboru se kontroly dodávek provádí. Výsledek kontroly balení v hodnocení dodavatelů zohledňuje 44 % podniků z celého výzkumného souboru, dalších 43 % je sice provádí, ale při hodnocení je nezohledňuje. Pouze 13 % všech respondentů uvedlo, že kontroly balení dodávek neprovádí.

V případě podniků, které kontrolu balení dodávek provádějí a při hodnocení výsledek zohledňují, nebyl zjištěn prakticky žádný rozdíl mezi českými a německými podniky. V České republice tuto variantu zvolilo 44 % podniků a v Německu 43 % podniků. Rozdíl byl však identifikován u podniků, které kontrolu balení dodávek sice provádějí, ale nehodnotí dodavatele podle ní. To znamená, že samotná kontrola balení je pro odběratele důležitá, nicméně má se za to, že pokud probíhá, není již nutné přesně hodnotit její výsledky, což ovšem může vést k tomu, že kontrola může být realizována spíše pro formu (aby ji dodavatel měl, protože odběratel se na to ptá) a nemusí přinášet požadované výsledky. Tuto odpověď totiž zvolilo 50 % německých podniků, ale jen 40 % českých podniků. Zásadní rozdíl byl rovněž u odpovědi, že podnik kontrolu balení dodávek neprovádí. Tuto variantu volilo 16 % českých podniků a pouze 7 % německých podniků. Ukázalo se tedy, že české podniky se kontrolou balení dodávek nezajímají ve výrazně

větším počtu případů než podniky německé, které na kontrolu balení dodávek dbají více. Uvedené výsledky jsou zaneseny v uvedené tabulce č. 25.

Tabulka č. 25: Provádění kontroly balení dodávek při hodnocení dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	55 (40 %)	23 (50 %)	78 (43 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	59 (44 %)	20 (43 %)	79 (44 %)
Ne	21 (16 %)	3 (7 %)	24 (13 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, zda má dodavatel zdokumentovaný celý proces výroby a dodávek?

Další otázka zjišťovala, zda má dodavatel zdokumentovaný proces výroby a dodávek, což může být z hlediska systematiky a minimalizace pochybení při výrobě velmi důležité. Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 26 je patrné, že nejpočetnější skupina se o dokumentaci celého procesu výroby a dodávek nezabývá. Tuto možnost zvolilo 41 % všech dotazovaných podniků. Dalších 32 % podniků uvedlo, že se o dokumentaci procesu výroby a dodávek sice zajímá, ale v hodnocení ji nezohledňuje. Nejméně častá byla odpověď, že se podnik o dokumentaci zajímá a zohledňuje ji při hodnocení dodavatelů. Tuto možnost uvedlo 27 % všech podniků.

Ze srovnání českých a německých podniků vyplývá, že mezi podniky, které se o dokumentaci procesu výroby a dodávky nezajímají, převažují české podniky, neboť tuto možnost uvedlo 47 % českých podniků ale jen 26 % německých podniků. Německé podniky se tudíž zdají být v této oblasti pečlivější, což poukazují i výsledky odpovědí na další otázky, které jsou s tímto závěrem konzistentní. V případě podniků, které se o tuto dokumentaci sice zajímají, ale při hodnocení ji nezohledňují, byly rozdíly minimální. Méně častěji tuto možnost uváděly české podniky, které ji zvolily ve 33 % případů, zatímco německé jen ve 28 % případů. Ve skupině podniků, které sdělily, že se o

dokumentaci výrobního procesu a procesu dodávky zajímají a zohledňují tento fakt při hodnocení dodavatele. Převažovaly německé podniky, z nichž tuto variantu zvolilo 46 %, zatímco českých jen 20 %. Podobně jako u předchozí otázky lze tedy usuzovat na větší pečlivost a preciznost německých podniků při hodnocení dodavatelů.

Tabulka č. 26: Zájem o dokumentaci celého procesu výroby a dodávek

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	44 (33 %)	13 (28 %)	57 (32 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	28 (20 %)	21 (46 %)	49 (27 %)
Ne	63 (47 %)	12 (26 %)	75 (41 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Zajímáte se při výběru a hodnocení dodavatelů o to, zda je dodavatel pojištěn za účelem pokrytí nákladů na náhradu škody či jiné odpovědnosti (újmny na zdraví apod.)?

Následující otázka pak zjišťovala, zda se průmyslové podniky zajímají o to, zda je jejich dodavatel pojištěn zejména pro případ způsobení škody, ale i pro další případy, mezi které patří třeba ztráta balíku s dodávkou, pochybení zaměstnance dodavatele, které sice nezpůsobí přímo škodu, ale nepříjemnosti např. ve vztahu se zákazníky apod. stejně jako pro případy jako je např. úraz pracovníka v souvislosti s dodávkou apod. Z tabulky č. 27 vyplývá, že stejného výsledku bylo dosaženo u odpovědi, že podnik se o pojištění dodavatele zajímá, ale nehodnotí jej podle toho a i v případě, kdy bylo uvedeno, že podnik se o pojištění dodavatele zajímá a chápe jej zároveň jako hodnotící kritérium. U obou případů tuto variantu zvolilo 37 % všech podniků. Nejméně častou odpovědí byla odpověď, že se podnik o pojištění dodavatele nezajímá, kterou uvedlo 26 % podniků.

Při srovnání českých a německých podniků bylo zjištěno, že informaci, zda je dodavatel pojištěn pro případ škody a dalších nenadálých událostí vůbec nezjišťuje 30 % českých podniků a 15 % německých podniků. Opět se ukazuje, že české podniky věnují těmto

otázkám méně pozornosti a lze usuzovat na menší pečlivost či méně odpovědný přístup k hodnocení dodavatelů, byť toto lze relativizovat odlišnými kulturními zvyklostmi nebo odlišným trhem apod. Informaci zjišťuje, ale v hodnocení ji nezohledňuje 36 % českých podniků a 39 % německých podniků. V ČR tuto informaci zjišťuje a při hodnocení a výběru dodavatele ji zohledňuje 34 % podniků, v SRN se pak jedná o 46 % podniků.

Lze tedy konstatovat, že v případě zjišťování informací o pojištění dodavatele a případného využití jako kritéria hodnocení byla rovněž patrná menší opatrnost a obezřetnost českých průmyslových podniků ve srovnání s německými. Tento údaj neurčilo celých 30 % českých podniků, zatímco v Německu ji nezohledňuje jen 15 % podniků. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 27.

Tabulka č. 27: Hodnocení pojištění dodavatele

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	49 (36 %)	18 (39 %)	67 (37 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	46 (34 %)	21 (46 %)	67 (37 %)
Ne	40 (30 %)	7 (15 %)	47 (26 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, zda má dodavatel zaveden etický kodex?

Další otázka se zaměřovala na jiné možné hodnoticí kritérium dodavatele, kterým je etický kodex. Dotaz zjišťoval, zda se podnik zajímá, zda jej dodavatel má nebo jestli dodavatele podle tohoto faktu hodnotí, tedy jej považuje za hodnoticí kritérium. Z tabulky č. 28, ve které jsou znázorněny zjištěné výsledky, se uvádí, že 51 % všech podniků, které se účastnily dotazníkového šetření, se o to, zda dodavatel má etický kodex, nezajímá. Dalších 29 % se o etický kodex svých dodavatelů sice zajímá, ale nezohledňuje svá zjištění v této oblasti v hodnocení svých dodavatelů. Jen 20 % podniků se o to, zda má

dodavatel etický kodex, nejen zajímá, ale také tuto skutečnost zohledňuje při hodnocení svých dodavatelů.

Při srovnání výsledků českých a německých průmyslových podniků je pak nutné zmínit, že to byly častěji německé podniky, které se o existenci etického kodexu svých dodavatelů nezajímaly. Je totiž možné, že s ohledem na skutečnost, že německé podniky a německý trh jsou na kodexy více zvyklé, mají za to, že je většina větších podniků má a dále věc neřeší. Tuto variantu totiž volilo 60 % německých podniků a jen 47 % českých podniků. České podniky pak častěji uváděly odpověď, že se o existenci etického kodexu zajímají, ale nezohledňují ji při hodnocení dodavatele. Tuto možnost volilo 32 % českých podniků a 20 % německých podniků. Prakticky totožný byl výsledek u odpovědi, že se podnik o etický kodex zajímá a zároveň jej vnímá jako hodnotící kritérium. V ČR takto odpovídalo 21 % podniků, v SRN 20 % podniků. Zjištěné výsledky jsou zřejmé z tabulky č. 28.

Tabulka č. 28: Hodnocení etického kodexu dodavatele

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho	43 (32 %)	9 (20 %)	52 (29 %)
Ano a zohledňujeme to při hodnocení	28 (21 %)	9 (20 %)	37 (20 %)
Ne	64 (47 %)	28 (60 %)	92 (51 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Využívá Váš podnik některou z níže uvedených metod?

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na metody, které podniky při hodnocení svých dodavatelů využívají. Výzkum zkoumal hlavně hodnotící metody, které jsou v teoretické části vymezeny. Počítal však i s variantou, že některé podniky mohou využívat i některé další metody, tj. bylo možné zvolit i variantu „jiné.“

Z výzkumu vyplynulo, že početné množství českých i německých podniků nehodnotí dodavatele pouze za pomoci jedné metody, ale kombinují více různých metod. S ohledem na tento fakt bylo možné zvolit větší počet odpovědí a bylo zjišťováno, o jaké metody se jedná a zda se nějakým způsobem liší české podniky od německých. Podniky obvykle volily mezi jednou až třemi odpověďmi.

Nejčastěji využívané metody byly Scoring model, ABC metoda a bodové hodnocení. Ostatní metody jsou využívány méně než 20 % podniků, což prezentuje uvedená tabulka č. 29. Z ní plyne, že největší skupina podniků využívá Scoring model. Druhou nejčastější metodou byla ABC analýza, kterou používalo 53 % českých a 67 % německých podniků (celkově se jednalo o 57 %).

Často využívanou metodou bylo bodové hodnocení, které aplikovalo 24 % českých a 30 % německých podniků (celkově pak 25 %). 14 % všech podniků používalo grafické hodnocení, dalších 12 %, pak využívalo porovnávací metodu, 10 % uvedlo profilovou analýzu, 9 % Gordonův ratingový model a 8 % AHP analýzu. Jen 1 % podniků uvedlo, že si jejich pracovník není vědom toho, že by podnik některou z uvedených metod aplikoval, nikdo nezvolil variantu jiná metoda ani variantu „jsem si jist, že nevyužívá.“

Ze srovnání českých a německých podniků pak vyplývá, že české podniky s vyšší četností využívaly metodu Scoring modelu, metodu grafického hodnocení, profilovou analýzu a porovnávací metodu. Zatímco u německých podniků bylo patrné časté využívání bodového hodnocení, ABC analýzy, Gordonova ratingového modelu stejně jako AHP metody. Kompletní výsledky jsou k nahlédnutí v tabulce č. 29.

Tabulka č. 29: Využívání metod při hodnocení dodavatelů

TYP HODNOCENÍ	ČR	SRN	CELKEM
Scoring model	93 (69 %)	29 (63 %)	122 (67 %)
ABC metoda	72 (53 %)	31 (67 %)	103 (57 %)
Bodové hodnocení	32 (24 %)	14 (30 %)	46 (25 %)
Grafické hodnocení	22 (16 %)	4 (9 %)	26 (14 %)
Porovnávací metoda	18 (13 %)	3 (7 %)	21 (12 %)
Profilová analýza	16 (12 %)	3 (7 %)	19 (10 %)
Gordonův ratingový model	10 (8 %)	7 (15 %)	17 (9 %)
AHP metoda	9 (7 %)	6 (13 %)	15 (8 %)
Nejsem si vědom, že by využíval	1 (1 %)	0 (0 %)	1 (1 %)
Jiná	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Jsem si jistá, že nevyužívá	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Využíváte při hodnocení dodavatelů nějakou formu grafického znázornění?

Další otázka pak zjišťovala, zda podniky využívají k doplnění hodnocení dodavatelů i nějakou formu grafického znázornění. Výsledky prezentuje tabulka č. 30, z které plyne, že v celém výzkumném souboru využívaly podniky nejčastěji grafy. Tuto variantu uvedlo 53 % všech podniků z celého výzkumného souboru. Druhou často používanou formou grafického znázornění byla schémata, což uvedlo 35 % podniků. 6 % podniků uvedlo jinou možnost, kde převažovaly zejména myšlenkové mapy podtrhávání pomocí zvýrazňovačů, doplňkově bylo zmíněno grafické vyhodnocení pomocí vlastního kreslení apod. Dalších 6 % podniků sdělilo, že grafické znázornění při hodnocení dodavatelů nepoužívá.

Při srovnání mezi českými a německými podniky je zřejmé, že v ČR jsou častěji využívána schémata, která zmínilo 39 % podniků, zatímco v SRN tuto variantu volilo jen 24 % podniků. V Německu jsou naopak o něco častěji využívány grafy, které uvedlo 61 % německých podniků a 50 % českých podniků. U jiné varianty převažovali

respondenti z Německa, neboť ji volilo 11 % německých podniků a jen 4 % českých podniků. České podniky o něco častěji a to v 7 % případů nevyužívaly žádnou možnost grafického znázornění. Německé podniky tuto variantu volily jen ve 4 % případů. Kompletní výsledky prezentuje tabulka č. 30.

Tabulka č. 30: Využití grafického znázornění při hodnocení dodavatelů

SÍDLO PODNIKU	ČR	SRN	CELKEM
Ano, grafy	68 (50 %)	28 (61 %)	96 (53 %)
Ano, schémata	53 (39 %)	11 (24 %)	64 (35 %)
Ano, jiné	5 (4 %)	5 (11 %)	10 (6 %)
Ne	9 (7 %)	2 (4 %)	11 (6 %)
Celkem	135 (75 %)	46 (25 %)	181 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Prosím popište stručně (cca 5 až 10 vět), jakým způsobem probíhá hodnocení dodavatele u Vás v podniku.

Poslední otázka v dotazníku byla koncipována jako jediná otevřená, aby bylo možné dozvědět se o hodnocení dodavatelů v podniku co nejvíce. Respondenti měli stručně svými slovy popsat, jak probíhá v jejich podniku hodnocení dodavatelů. Bohužel se ukázalo, že většina podniků tento typ informací buď nechtěla poskytnout, nebo se ji respondenti rozhodli vynechat z časových či jiných důvodů.

Na základě toho celkem 54 % respondentů nevedlo vůbec žádnou odpověď, dalších 41 % respondentů pak buď poskytlo pouze hodnotící formulář, nebo např. přiložilo interní dokument, který o této problematice pojednává (např. směrnici či manuál). Pouze 5 % podniků uvedlo podrobnější informace a odpovědělo, jak bylo požadováno. Což je důvodem, proč tyto informace nebudou vyhodnocovány kvantitativním způsobem (statistickým zpracováním), ale bude o nich pojednáno v podobě kvalitativní studie, která tento výzkum doplní v kapitolách č. 9.1 a č. 9.2.

8.3 Statistické vyhodnocení komparace hodnocení dodavatelů v ČR a v SRN

Statistické zpracování komparace hodnocení dodavatelů v ČR a v Německu nabízí celou řadu možných pohledů, nicméně v této práci je zpracováno za pomoci binomického testu shody relativní četnosti. Nulová hypotéza je formulována tak, že rozdíl mezi proporcemi srovnávaných souborů je nulový. Alternativní hypotéza udává, že relativní četnosti nejsou totožné. Nulová hypotéza se zamítne, pokud hodnota p-value je nižší než 0,05.

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření se ukázalo, že naprostá většina odběratelů, kteří hodnotí své dodavatele, má postup hodnocení dodavatelů dokumentovaný. To platilo v obou zemích, jak v ČR, tak v Německu. V ČR mělo dokumentovaný postup hodnocení dodavatelů 85 % (115) podniků, v Německu se jednalo o 91 % (42) podniků. Pouze 15 % českých podniků (20) neměla tento postup hodnocení dodavatelů zdokumentovaný, totéž uvedlo jen 9 % německých podniků (4). Rozdíl mezi českými a německými podniky, který byl zaznamenán, je v tomto případě statisticky nevýznamný (na hladině alfa 5 %, p-value = 0,3034) a vzhledem k poměrně malému počtu respondentů může být také náhodný.

Z výsledků dotazníkového šetření, které bylo výše vyhodnoceno, vyplynulo, že řada podniků nehodnotí pouze jednou metodou, ale kombinuje více metod. Z toho důvodu bylo dále zjišťováno, kolik metod podniky využívají.

Ukázalo se, že v obou zemích podniky nejčastěji využívají k hodnocení dodavatelů jen jednu metodu, v České republice tuto variantu uvedlo 68 % (92) podniků, v Německu 63 % (29) podniků. Menšina, tj. 30 % (41) v České republice a 33 % (15) v Německu, používala dvě metody hodnocení dodavatelů. Výjimečně byly v obou zemích případy, kdy podnik používal tři nebo více metod hodnocení dodavatelů. Jednalo se pouze o 2 % (3) podniky v ČR a 4 % (2) podniky v Německu. Z hlediska počtu metod hodnocení, které podnik k hodnocení dodavatelů využívá, se tedy nepodařilo mezi ČR a SRN u průmyslových podniků zjistit statisticky významný rozdíl. Rozdíly jsou jen dílčí, je nutno

vzít v úvahu, že při daném počtu podniků, které se výzkumu účastnily, mohou být náhodné.

Následně byly porovnávány výsledky, které se týkají využití některých metod hodnocení. Nejprve bylo zjišťováno, jakou metodu používá podnik jako primární. Na otázku odpovídaly všechny podniky, které využívají jen jednu metodu, ale i ty, které při hodnocení svých dodavatelů používají několik metod. Ty však musely zvolit metodu, kterou využívají častěji a preferují ji. V odpovědích na tuto otázku již byly patrné dílčí rozdíly, neboť například Scoring model v ČR využívá 69 % (93) podniků, zatímco v Německu 63 % (29) podniků jako primární metodu hodnocení dodavatelů. Bodové hodnocení je častěji využíváno v Německu, kde jej využívá 30 % (14) podniků zatímco v České republice jen 24 % (32) podniků jako primární metodu.

Vyšší rozdíl byl patrný zejména u ABC metody jako primární metody hodnocení dodavatelů, neboť v ČR ji využívá 53 % (72) podniků, zatímco v Německu tuto variantu zvolilo pouze 67 % (31) podniků (p -value = 0,0980, významnost je až na hladině alfa 10 %).

Doplňkově bylo zkoumáno, zda podniky využívají i nějakou formu vizualizace hodnocení. Bylo zjištěno, že naprostá většina, tj. 93 % (126) českých a 96 % (44) německých podniků grafické znázornění výsledků hodnocení používá a nejčastěji se jedná o grafy a schémata. V tomto ohledu neexistují mezi českými a německými podniky statisticky významné rozdíly.

Další zásadní oblastí, na níž se šetření zaměřovalo, byla kritéria pro hodnocení dodavatelů. V dotazníku, měl každý podnik za úkol uvést všechna kritéria, která používá při hodnocení dodavatelů. Bylo zjištěno, že jen jeden podnik používá monokriteriální hodnocení. Na druhé straně se vyskytly i podniky, které uvedly 5 či 6 kritérií při hodnocení dodavatelů. Z pohledu jednotlivých kritérií lze konstatovat, že shodně výrazná většina podniků v obou státech klade důraz na úplnost a včasnost dodávek. U dalších kritérií byly však identifikovány určité rozdíly, které jsou v některých případech i statisticky významné. Tyto rozdíly jsou popsány v následujícím odstavci.

Zejména se jedná o kritérium otevřená kalkulace cen, které je častěji využíváno českými dodavateli a používá ho 50 % (67) podniků, zatímco v Německu jen 33 % (15) podniků (p-value = 0,0456). Naopak kritérium etický přístup je výrazně často aplikováno při hodnocení německými podniky, které jej používají ve 22 % (10) případech, zatímco české podniky jen ve 10 % (13) případech (p-value = 0,0026) stejně jako německé podniky častěji uplatňují kritérium pojištění náhrady škody (p-value = 0,0098).

Na hladině významnosti 10% jsou statisticky významné rozdíly ještě u kritérií jakost produktu (četný výskyt použití u německých podniků, p-value = 0,0935), komunikace dodavatele (rozšířenější kritérium u českých podniků, p-value = 0,0575).

Z pohledu testování kontingence vybraných otázek výsledky zachycuje tabulka č. 31. Nulová hypotéza je formulována tak, že rozdíl mezi proporcemi srovnávaných souborů není. Alternativní hypotéza udává, že mezi znaky A a B je statistická závislost. Nulová hypotéza se zamítne, pokud testovací kritérium je nižší než kritická hodnota daného testu.

Tabulka č. 31: Potvrzená kontingence vybraných dvou kvalitativních znaků

ZNAK „A“	ZNAK „B“	VÝSLEDEK	POZNÁMKA
Dokumentovaný postup hodnocení dodavatelů.	Sídlo podniku	T = 148,409 KH = 3,841 C = 0,671	Mezi znaky je střední statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 9.
Vyhodnocení respondentů ohledně certifikovaného systému jakosti ČS ISO při hodnocení dodavatelů.	Sídlo podniku	T = 214,996 KH = 5,991 C = 0,726	Mezi znaky je velká statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 17.
Výsledky respondentů ohledně používání jiného certifikovaného systému jakosti.	Sídlo podniku	T = 50,327 KH = 3,841 C = 0,577	Mezi znaky je střední statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 18.
Zda respondenti požadují certifikaci ISO 9001 u svých dodavatelů.	Sídlo podniku	T = 40,240 KH = 3,841 C = 0,471	Mezi znaky je střední statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 21.
Vyhodnocení respondentů, zda realizují zákaznický audit u svých dodavatelů.	Sídlo podniku	T = 8,162 KH = 3,841 C = 0,207	Mezi znaky je malá statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 22.
Výsledky respondentů, zda provádí zkoušky a kontroly dodávek ve svých vlastních laboratořích a zkušebnách.	Sídlo podniku	T = 22,184 KH = 3,841 C = 0,330	Mezi znaky je střední statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 23.
Certifikovaná způsobilost pracovníků u dodavatelů.	Sídlo podniku	T = 493,971 KH = 5,991 C = 0,330	Mezi znaky je velká statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 24.
Zda respondenti provádějí kontrolu balení dodávek a zohledňují ji při hodnocení dodavatelů.	Sídlo podniku	T = 95,638 KH = 5,991 C = 0,584	Mezi znaky je velká statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 25.
Vyhodnocení respondentů, zda se zajímají při hodnocení dodavatelů o dokumentaci celého procesu výroby a dodávek.	Sídlo podniku	T = 181,535 KH = 5,991 C = 0,708	Mezi znaky je velká statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 26.
Zda se respondenti při výběru a hodnocení dodavatelů zajímají o to, je-li dodavatel pojištěn.	Sídlo podniku	T = 101,104 KH = 5,991 C = 0,604	Mezi znaky je velká statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 27.
Výsledky respondentů, zda se zajímají o etický kodex dodavatele jako hodnotící kritérium.	Sídlo podniku	T = 206,840 KH = 5,991 C = 0,730	Mezi znaky je velká statistická závislost, resp. kontingence, tabulka č. 28.

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda:

- H0: znaky A a B jsou nezávislé
- H1: mezi znaky A a B je statistická závislost
- T: testovací kritérium
- KH: kritická hodnota
- C: koeficient kontingence

V testovaných dvojicích se ukázala závislost – kontingence jako statisticky významná. Konstatuje se, že v předmětných výsledcích jsou rozdíly determinované sídlem společnosti.

8.4 Doplnková šetření

V souvislosti se zjištěnými informacemi v průběhu dotazníkového šetření, byly výsledky dále doplněny dílčími šetřeními, mezi která patřil například krátký e-mailem realizovaný dotazník mezi českými podniky zaměřený na využití „*E-aukci*“ v praxi a „*vliv globálního prostředí na hodnocení a výběr dodavatelů*“.

Na počátku výzkumu byla v listopadu roku 2016 realizována pilotní studie tohoto výzkumu s celkem sedmi podniky, na jejímž základě byl dotazník mírně upraven. Byly například doplněny některé možné odpovědi na vybrané otázky, případně byla upravena stylistická stránka dotazníku. Od ledna do února 2017 probíhal sběr dat, kdy byl podnikům rozeslán dotazník. Úkolem podniků bylo si dotazník vytisknout, ručně jej vyplnit a následně naskenovat a odeslat zpět. Metoda byla pro respondenta sice poměrně časově náročná, nicméně zajišťovala, že data nebudou archivována někde na internetu, čehož by se podniky mohly z důvodu obav o obchodní tajemství či know-how obávat. Během března až června roku 2017 pak probíhalo vyhodnocení získaných dat od oslovených podniků, které byly dále mezi červnem až zářím 2017 přepracovány do podoby jedné podkapitoly (č. 8.4.1 a č. 8.4.2.) v této disertační práci.

Na základě zjištěných poznatků byl následně navržen metodický postup hodnocení dodavatelů v průmyslovém podniku obecně. Vhodný model vychází zejména ze zjištěných potřeb a nedostatků hodnocení v průmyslových podnicích. Předpokládá se i možnost inspirovat se hodnocením dodavatelů v německých průmyslových podnicích,

popř. ve velkých průmyslových podnicích v ČR, což bude následně zohledněno při sestavení metodického postupu. Následně byla zjištění aplikována na konkrétním vybraném podniku.

8.4.1 E-aukce

Pokud potřebuje odběratel učinit rychlé rozhodnutí o výběru dodavatele, může se v současné době internetových technologií úspěšně opřít o výsledky „*dynamického porovnávání dodavatelských nabídek*“, které se nazývají online výběrová řízení (dále označeno jako e-aukce). Již několik let tento nástroj efektivně snižuje nákupní ceny, zlepšuje podmínky dodávek, posiluje kompetentnost nákupních týmů a v neposlední řadě šetří transakční časy.

Elektronické nákupní aukce významně zkracují čas potřebný pro realizaci výběrových řízení a snižují kromě ceny také transakční náklady o více než 50 % oproti běžnému nákupnímu procesu. Zahraniční materiály uvádějí neuvěřitelných 80-85 % úspor transakčních časů.¹¹³ Přitom hlavní a nejviditelnější výhodou těchto on-line nákupních aukcí je snižování nákupní ceny, a to běžně v rozmezí úspory mezi 25–30 % proti stavu před zavedením aukčního systému. Nutnou podmínkou pro vyšší úspory je podrobná znalost tržního prostředí. E-aukce přispívají ke zlepšení hospodaření podniku. Ze zkušeností až 89 % z těch, kteří e-aukci vyzkoušeli, získali na nákupní procesy zcela nový pohled.

Cílem dílčího šetření bylo se zaměřit především na pozici obchodního jednání v nákupním procesu. Stěžejním prvkem je vedení obchodního jednání a to elektronickým způsobem, respektive prostřednictvím online jednání v podobě nákupní aukce, tedy elektronické aukce (dále označeno jako E-aukce). E-aukce jsou alternativou k vedení obchodních jednání a klasická osobní obchodní jednání jimi mohou být zcela nahrazena. Podstatou je on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na

¹¹³ KAPLAN, Milan. Bariéry online výběrových řízení dodávatelů. *Moderní řízení*. 2005, **40**(10): 50-53. ISSN 0026-8720.

zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek.¹¹⁴

E-aukce ovšem nezahrnují pouze jednání o cenách, ale i všechna ostatní kritéria, o kterých se vedou obchodní jednání. E-aukční systémy jsou vybaveny multikriteriálním hodnocením, které funguje na principu využívání vah. Tudíž je možné nahradit obchodní jednání od prvotního úkolu až po konečné protokoly, vyhodnocení a rozhodnutí o výběru dodavatele.¹¹⁵ E-aukce jsou trendem, který je dán úsporami, protože výše nákladů společností je věnována značná pozornost a jedním z hlavních cílů firem se stala snaha o dosahování co nejvyšších úspor. Tato situace vedla k hledání účinnějších systémů vyjednávání o cenách a správného výběru dodavatelů, čímž vznikl prostor k rozvoji nákupních E-aukcí, které šetří firmám náklady díky zvýšenému tlaku na dodavatele komodit a služeb v soutěžním prostředí.

Celkově bylo za účelem vyplnění dotazníku týkajícího se E-aukce osloveno 200 českých podniků (německé podniky v tomto případě zařazeny nebyly). Tyto podniky působily především v odvětví automobilového průmyslu, případně v odvětví zaměřeném na výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl (popř. jejich kombinaci) výjimečně např. ve sklářském průmyslu, který dodává díly pro průmysl automobilový. Na dotazník reflektovalo celkem 148 podniků, což znamená nadprůměrnou míru návratnosti dotazníku ve výši 74 % a lze ji odůvodnit právě profesním vztahem výzkumníka s respondenty. Následně bylo bohužel nutné 13 dotazníků vyřadit vzhledem k tomu, že jejich odpovědi byly neúplné. Výsledný vzorek tak čítal 135 průmyslových podniků z České republiky.

Z dotazníkového šetření mezi 135 českými průmyslovými podniky zaměřeného na využití E-aukcí jako formy výběru a hodnocení dodavatele vyplynulo, že téměř 90 % podniků znalo E-aukce jako možnost hodnocení. Pouze 13 % je však používalo a jen necelých 44 % podniků o této metodě uvažuje (resp. zde je nutné vzít v úvahu, že

¹¹⁴ KAPLAN, Milan a Josef, ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-6131-2, s. 14.

¹¹⁵ KAPLAN, Milan a Josef, ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-6131-2, s. 17.

pracovník nákupního oddělení nemusí mít vždy představu o tom, co plánuje vedení podniku, ale pracovníci nákupu, kteří jsou zodpovědní za hodnocení dodavatelů, patrně odpovídali na základě toho, jaké mají znalosti o tom, co je v podniku zvažováno či plánováno). Téměř 39 % respondentů z průmyslových podniků se pak domnívalo, že by pro ně E-aukce mohly být přínosem. Výsledky přehledně mapuje tabulka č. 32.

Tabulka č. 32: Výsledky respondentů týkající se dotazování k E-aukcím

ODPOVĚĎ	ANO	NE	CELKEM
Znáte hodnocení dodavatelů ve formě e-aukcí?	121 (90 %)	14 (10 %)	135 (100 %)
Používáte v podniku e-aukcí jako formu výběru a hodnocení?	18 (13 %)	117 (87 %)	135 (100 %)
Zvažuje Váš podnik využití e-aukcí?	59 (44 %)	76 (56 %)	135 (100 %)
Domníváte se, že by e-aukce mohly být pro Vaši firmu přínosem?	52 (39 %)	83 (61 %)	135 (100 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí z dotazníkového šetření plyne, že ačkoliv E-aukce jsou chápány jako nový, moderní nástroj používaný také k hodnocení dodavatelů, tak české průmyslové podniky sice o nich vědí, ale doposud si na ně nezvykly. Většina podniků je nepoužívá a vlastně jejich využití ani nezvažuje. Nadpoloviční většina respondentů měla rovněž za to, že by to ani pro podnik nebylo přínosné. To je velmi zajímavým zjištěním uvedeného dotazování a výzkumu, který poukazuje na to, že ne všechny podniky jsou přesvědčeny, že jsou pro ně nové a inovativní metody tím nejlepším řešením. Řada respondentů je dokonce považuje za nepřínosné. Tato skutečnost může být dána zvykem, ale i třeba starší věkovou strukturou zaměstnanců či obecně neochotou učit se novým věcem.

8.4.2 Hodnocení dodavatelů v globálním prostředí

Obdobným způsobem byl koncipován také doplňující dotazník sestávající ze šesti otázek, který se zaměřoval na vliv globálního prostředí na hodnocení a výběr dodavatelů. V tomto případě bylo s ohledem na časové možnosti v první fázi výzkumu v období dubna až června 2017 osloveno celkem 100 podniků, které tvoří výběrový soubor. Základní soubor

je pak tvořen obecně všemi průmyslovými podniky v ČR, ze kterých byl na základě vlastních profesních kontaktů proveden záměrný výběr oslovených podniků. Jednalo se především o podniky působící v automobilovém průmyslu, věnující se výrobě plastových dílů a případně sklářských komponentů do automobilů.

Záměrný výběr na jedné straně snižuje reprezentativnost výzkumného souboru, na straně druhé byly výzkumem zjišťovány interní, citlivé informace, které by vybrané podniky zcela náhodně nesdělily. Validita výsledků takového výzkumu je však podstatně vyšší než v případě ankety, kdy je dotazník rozeslán velkému počtu podniků, a odpovědi by byly získány jen od malého procenta respondentů. Na dotazník odpovědělo 78 podniků, z toho však bylo nutno vyřadit 4 dotazníky pro neúplné odpovědi. Výsledný vzorek čítá 74 respondentů. Opět se jednalo pouze o podniky z České republiky.

Oslovené průmyslové podniky odpovídaly celkem na 6 otázek, ze kterých se usuzuje, jak se při hodnocení dodavatelů vypořádávají s výzvami a problémy, které jim v této oblasti poskytuje dnešní globální doba.

Otázka: Myslíte si, že dnešní globální doba má vliv na výběr a hodnocení dodavatelů u vás v podniku?

Z odpovědí, které jsou znázorněny v tabulce č. 33, je zřejmé, že největší skupina respondentů 58 % je přesvědčena o tom, že globální doba a globální prostředí na hodnocení a výběr dodavatelů pravděpodobně vliv mají, 31 % respondentů pak uvedlo, že ano, mají. Pouze 8 % respondentů mělo za to, že globálního prostředí na hodnocení dodavatelů spíše nemá vliv a jen 3 % respondentů uvedla, že není patrný. Výsledky jsou zaneseny do tabulky č. 33.

Tabulka č. 33: Názor respondentů na vliv globální doby na hodnocení a výběr dodatelů v podniku

ODPOVĚĎ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Spíše ano	43	58 %
Ano	23	31 %
Spíše ne	6	8 %
Ne	2	3 %
Celkem	74	100 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Jak vnímáte současné možnosti hodnocení dodavatelů v kontextu globálního prostředí, technických a jiných možností ve srovnání např. s obdobím před 20 lety?

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že největší skupina respondentů uvedla, že současné možnosti hodnocení dodavatelů v globálním prostředí vnímají pozitivně. Tuto variantu uvedlo 49 % respondentů. Dalších 19 % ji pocítují naopak negativně, 16 % neutrálně, 12 % problematicky a 4 % jako výzvu. Výsledky znázorňuje tabulka č. 34.

Tabulka č. 34: Možnosti hodnocení dodavatelů ve srovnání s obdobím před cca 20 lety

ODPOVĚĎ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Pozitivně	36	49 %
Negativně	14	19 %
Neutrálně	12	16 %
Problematicky	9	12 %
Jako výzvu	3	4 %
Celkem	74	100 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Jaká pozitiva vám globální prostředí přináší při výběru a hodnocení vašich dodavatelů?

Další otázka zjišťovala, jaká pozitiva globální prostředí a dnešní globální doba přinášejí při hodnocení dodavatelů českým průmyslovým podnikům. Podniky mohly zvolit libovolný počet odpovědí, nicméně v průměru respondenti zvolili pouze 1,69 odpovědi. Tedy většina respondentů uvedla 1-2 odpovědi. Z výsledků, které prezentuje tabulka č. 35, je patrné, že nejčastěji je za pozitivum možnost prověřit informace v oficiálních rejstřících jako je obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík či centrální registr exekucí. Tuto odpověď sdělilo 58 % respondentů. 43 % pak uvedlo možnost dohledat informace a prověřit reference přes webový prohlížeč.

Dalších 35 % respondentů za pozitivum označovalo hodnocení dodavatelů v informačních systémech jako je např. SAP, které ušetří čas i poměrně hodně administrativní práce. 11 % respondentů uvedlo možnost mít hodnocení v Cloudu či ve Smartphonu a tedy průběžně u sebe. 9 % sdělilo obecně jednodušší ověřování informací, 8 % pak možnost snadného získání referencí i ze zcela jiné části světa např. pomocí telefonu či e-mailu. 3 % respondentů označilo jinou variantu a poslední 1 % uvedlo, že nespatřuje žádná pozitiva.

Tabulka č. 35: Pozitiva globálního prostředí v oblasti hodnocení dodavatelů

ODPOVĚĎ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Možnost prověřit informace v oficiálních rejstřících online (OR, Ins. R. apod.).	43	58 %
Možnost dohledat informace, reference přes internetové vyhledávače	32	43 %
Hodnocení v informačních systémech (např. SAP, CMS)	26	35 %
Možnost mít hodnocení v Cloudu, ve smartphonu, hodnotit tak kdykoliv a průběžně	8	11 %
Jednodušší ověřování informací (internet, překladač apod.)	7	9 %
Možnost snadného získání referencí i ze zcela jiné části světa (telefon, e-mail, internet)	6	8 %
Jiná	2	3 %
Žádná	1	1 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Jaká negativa (problémy) při současném hodnocení dodavatelů v globálním kontextu vnímáte?

Jednalo se o otázku, kde respondenti mohli opět zvolit více různých variant odpovědí. Z výsledků zanesených do tabulky č. 36 je patrné, že 73 % respondentů považovalo za negativum (problém) velké množství informací, které o dodavatelích mají, resp. mohou získat, ale leckdy jsou však nepřehledné. 36 % podniků negativně vnímalo, že řada dostupných informací je obtížně ověřitelná. 32 % respondentů uvedlo, že je často obtížné porovnávat dodavatele z různých zemí a z odlišných podmínek. 18 % respondentů chápalo jako negativum také rychlost současné globální doby a rychlost v rozhodování. 9 % podniků jako negativum vnímalo i nutnost pracovat s velkým množstvím technického vybavení. 9 % uvádělo jako negativum obtížné ověřování informací u

zahraničních partnerů z dalekých zemí (např. z Číny, Indie apod.). 7 % respondentů žádné negativum nespatořovalo a zbylá 3 % uvedla také jiná negativa.

Zde měly podniky za úkol vypsát vlastními slovy odpověď, přičemž zde byla zmíněna především nutnost znalosti více cizích jazyků a obtížná komunikace. Jako další negativum zde bylo zmíněno, že chybí osobní kontakt s dodavateli ze vzdálených zemí. Dodavatelé podnik znají jen pomocí e-mailu či telefonických rozhovorů, ale chybějí lidské vazby a zmíněno bylo rovněž negativum spočívající v odlišných mentalitách. To co pro jednoho dodavatele v Evropě je samozřejmost, nemusí být nutností pro dodavatele z jiných částí světa, čímž je pak samozřejmě i hodnocení dodavatelů obtížné.

Tabulka č. 36: Negativa (problémy) globálního prostředí v oblasti hodnocení dodavatelů

ODPOVĚĎ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Velké množství informací, které nejsou přehledné	54	73 %
Řada dostupných informací je obtížně ověřitelná	27	36 %
Obtížně se srovnávají dodavatelů z různých zemí, různých podmínek apod.	24	32 %
Rychlost doby, rozhodování	13	18 %
Obtížné ověřování informací u zahraničních partnerů z dalekých zemí (např. Čína, Indie)	7	9 %
Nutnost práce s velkým množstvím techniky	7	9 %
Žádná	5	7 %
Jiná	2	3 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Co je podle vás v souvislosti s hodnocením dodavatelů v globálním prostředí největší výzvou pro váš podnik?

Otázka směřovala ke zjištění největší výzvy, kterou respondenti spatřují v hodnocení dodavatelů v kontextu globálního prostředí. Z tabulky č. 37, která zobrazuje výsledky, je

zřejmé, že nejpočetnější skupina respondentů tj. 36 % uvádí jako největší výzvu kombinaci více různých metod hodnocení za pomoci moderní techniky. 25 % respondentů považuje za největší výzvu mezinárodní ověřování informací v reálném čase. Dalších 20 % podniků pak technický rozvoj v oblasti hodnocení dodavatelů. 9 % spoléhá na nové metody hodnocení, 8 % pak na mezinárodní komunikaci při hodnocení dodavatelů, 1 % uvádí jinou možnost a poslední 1 % žádnou variantu.

Tabulka č. 37: Největší výzva globálního prostředí v oblasti hodnocení dodavatelů

ODPOVĚĎ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Kombinace více různých stávajících metod hodnocení za pomoci techniky	26	36 %
Mezinárodní ověřování dat v reálném čase při hodnocení	18	25 %
Technický rozvoj v oblasti hodnocení dodavatelů	15	20 %
Nové metody hodnocení	7	9 %
Mezinárodní komunikace v reálném čase při hodnocení	6	8 %
Jiná	1	1 %
Žádná	1	1 %
Celkem	74	100 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka: Je podle Vás hodnocení dodavatelů v globální době spíše snazší (např. s ohledem na technickou podporu), nebo naopak složitější (např. s ohledem na nutnost precizněji formulovat podmínky hodnocení, posuzovat výsledky apod.) než dříve?

Šestá otázka, jejíž výsledky jsou zaneseny do tabulky č. 38, zjišťovala, zda respondenti z průmyslových podniků vnímají hodnocení dodavatelů v současné globální době s jejími možnostmi jako spíše snazší nebo naopak obtížnější. Z výsledků je patrné, že 42 % považovalo hodnocení dodavatelů v globálním prostředí a s dnešními globálními možnostmi za jednodušší, 32 % naopak za obtížnější. Dalších 19 % respondentů uvedlo,

že neví, resp. nedokáže situaci posoudit a jen 7 % respondentů se domnívalo, že hodnocení je stejně náročné.

Tabulka č. 38: Jednoduchost/složitost hodnocení dodavatelů v globálním prostředí

ODPOVĚĎ	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Jednodušší	31	42 %
Obtížnější	24	32 %
Nevím, nedokážu posoudit	14	19 %
Stejně náročné	5	7 %
Celkem	74	100 %

Zdroj: Vlastní výzkum

9 Případové studie systému hodnocení dodavatelů

9.1 Případová studie zaměřená na český podnik

Jak již bylo uvedeno, většina podniků příliš dobře neodpověděla na poslední otázku dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu, kde měl být popsán proces hodnocení dodavatele. Z tohoto důvodu byl nakonec jako případová studie vybrán jeden z mála podniků, který problematiku poměrně dobře popsal. Jednalo se o český podnik, který si nepřál být jmenován.

Země:	Česká republika
Výrobky:	těsnící systémy, výrobky z lisované technické pryže a elastomerů
Počet zaměstnanců:	v průměru kolem 1000
Hodnocení a výběr dodavatelů:	evidence a plánování zakázek, aplikace statistických metod
Základní charakteristika firmy:	v této případové studii jde o firmu z automobilového průmyslu, která vznikla v roce 1986

Výrobní program firmy je velmi široký a je zaměřen na zákaznický orientovanou výrobu zejména pro automobilový průmysl. Dominantními výrobky jsou těsnící systémy pro pohyblivé díly karoserií z vytlačované technické pryže, menší část obrátu připadá na výrobky z lisované technické pryže a elastomerů. Hlavními odběrateli jsou malé i velké a významné zahraniční firmy v plastikářském, gumárenském, automobilovém průmyslu a v oboru lisování (pokrývá přibližně 20 % evropského trhu).

Cílem podniku je být nositelem inovativních trendů v rámci těsnících systémů a nabízet vývojový servis zákazníkům. Firma byla v roce 2002 certifikována podle normy ISO 9001, a proto musela zavést zpracovávat hodnocení dodavatelů. Dodavatelé byli hodnoceni každé 3 měsíce podle kritérií logistika, servis, kvalita a hodnota ppm. Každému dodavateli byly přiděleny body za splnění jednotlivých kritérií. Kritéria neměla váhové

ohodnocení a dodavatelům se počítal pouze celkový dosažený počet bodů ze všech kritérií.

V roce 2004 firma přešla z kvartálního hodnocení na hodnocení pololetní. Forma hodnocení zůstala totožná jako v roce 2002 a toto pololetní hodnocení bylo prováděno až do konce roku 2006. Od roku 2007, v souvislosti s vyššími nároky certifikační společnosti, přešel podnik na nové hodnocení dodavatelů, které má již stanoveny váhy jednotlivých kritérií a u každého dodavatele se vypočítává celkové vážené bodové ohodnocení. Podnik provádí komplexní hodnocení dodavatele jednou za rok, většinou koncem měsíce února a, nebo začátkem března.

Dodavatele jsou seřazeni podle výše nákladů, které podniku ročně vyfakturují. Podnik provádí ABC analýzu všech dodavatelů (kritériem je podíl na celkových nákladech a podíl na celkovém objemu nákupu). Každoročně je hodnoceno kolem 300 dodavatelů. Podrobný popis kritérií v současném hodnocení dodavatelů je znázorněn v kapitole 9.1.2. Dohromady jsou hodnoceni dodavatelé různých typů dodávek, tj. surovin, materiálu, technologií, služeb nebo dopravy.

Hlavní motivy k zavedení hodnocení dodavatelů:

- Snaha prosadit a udržet se na konkurenčně silném zahraničním i domácím trhu.
- Tlak rozhodujících zahraničních zákazníků.
- Definování a zavedení zlepšování procesů (výběr a hodnocení dodavatelů, řízení neshod, řízení dokumentace, redukce a sjednocení používaných formulářů).
- Úspora práce (odstranění zbytečných činností, efektivnější provádění činností).
- Získání nových zákazníků a redukce stížností zákazníků na minimum, hledání nových odbytových trhů, zvýšení konkurenceschopnosti.
- Zlepšení procesů ve společnosti.

Tyto hlavní motivy se odrážejí v cílech politiky podniku definovaných následovně:

- Naším cílem je spokojený zákazník.
- Všechny procesy ve firmě jsou dokumentované a zpětně ověřené.
- Kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec = kvalitně odvedená práce.

- Budujeme optimální pracovní prostředí a snižujeme negativní působení na životní prostředí.
- Jakost našich výrobků a služeb je pro nás důležitější než momentální zvýšení obrátu.

9.1.1 Řízení procesu výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě

Účelem je stanovit jednotná pravidla a odpovědnost pro výběr a hodnocení dodavatelů. Za tímto účelem jsou ve společnosti definované následující procesy, které musí zabezpečit výběr, hodnocení a následný rozvoj dodavatelů, tak aby byly schopny spolehlivě plnit naše požadavky (poměr x kvalita x cena x výkon):

A Výběr nových dodavatelů

Účel: splnění požadavků zákazníka a společnosti, zavedení nových dodavatelů odpovídající kvality/ceny.

Činnosti procesu:

- Příjem a evidence poptávky.
- Příjem nabídky dodavatele.
- Zpráva o ukončení činnosti dodavatele,
- Specifikace požadavků na dodávky.
- Nominace dodavatele a zařazení na seznam.

B Hodnocení dodavatelů

Účel: hodnocení/porovnání dodavatelského výkonu, prevence vzniku dodavatelských chyb.

Činnosti procesu:

- Stanovení kritérií a periody hodnocení.
- Výpočet hodnocení.
- Informace dodavateli o výsledku hodnocení.
- Vyhodnocení zpětné vazby dodavatele.

C Rozvoj dodavatelů a práce s dodavateli

Účel: zlepšení dodavatelského výkonu, optimalizace odběratelsko-dodavatelského vztahu.

Činnosti procesu:

- Vyhodnocení výsledku hodnocení dodavatelů a stanovení doporučení.
- Kontaktování dodavatele s konkrétními požadavky na rozvoj a zlepšení.
- Audit dodavatele.
- Rozhodnutí o dodavateli.

D Program regrese dodavatelů

Účel: splnění požadavků zákazníka na vstupní suroviny, realizace strategických záměrů společnosti.

Činnosti procesu:

- Zhodnocení dalšího odběru od C dodavatele.
- Výzva dodavatele k předložení návrhu opatření ke zlepšení do 3 týdnů, vč. termínů plnění a zodpovědnosti.
- Odsouhlasení návrhu, stanovení termínu procesního auditu.
- Procesní audit dle VDA 6.3 na základě odsouhlaseného termínu po oznámení o splnění nápravných opatření.
- Vyhodnocení procesního auditu a rozhodnutí o přeřazení nebo náhradě dodavatele.

9.1.2 Hodnocení bodovým způsobem ve vybrané firmě

Společnost má velký počet dodavatelů, jejichž služby využívá za účelem získání přímého a nepřímého materiálu. Při hodnocení svých dodavatelů se zaměřuje hlavně na ty dodavatele, kteří poskytují přímý materiál. Tedy od kterých kupuje komponenty vstupující do hlavního produktu. Přímé dodavatele dále dělí na preferované, což jsou ti, jejichž roční objem dodávek přesáhne 1 mil. Kč. V současnosti má společnost 18 hlavních preferovaných dodavatelů, které pravidelně, měsíčně hodnotí pomocí interní směrnice.

Nepreferovanými dodavateli jsou podniky, jejichž roční objem dodávek je nižší než 1 mil. Kč.

Z poskytnutých informací a interní směrnice o hodnocení dodavatelů, kterou podnik laskavě k dotazníku přiložil, vyplynulo, že hodnocení dodavatelů se ve zkoumaném podniku aktuálně skládá z hodnocení logistiky, kvality, servisu a hodnotě ppm. Tato čtyři kritéria mají pro celkové hodnocení stejnou váhu.

1. Hodnocení logistiky zahrnuje dodržování dohod v oblasti dodávaného množství a termínů plnění a odchylky jsou propočítávány na základě normy VDA 5001. Dodávky, které jsou v pořádku z hlediska množství a termínů se hodnotí 100 body, všechny ostatní dodávky získávají (dle typu odchylky) vždy méně a méně bodů a v nejhorším případě pak 0 bodů. Hodnocení logistických výkonů je mediánem zjištěných hodnot.

2. Hodnocení servisu je prováděno vícekrát ročně podle kritérií, uvedených v tabulce č. 39 až č. 43, ze kterých je následně stanovena střední hodnota.

Tabulka č. 39: Hodnocení technické komunikace

2.1 TECHNICKÁ KOMUNIKACE	BODY
Výměna dat pře EDI ¹¹⁶ nebo e-mail	100
Příjem dat přes EDI nebo e-mail, ale žádné zpětné hlášení dat přes EDI	40
Výměna dat pomocí faxu	20
Výměna dat v papírové podobě	0

Zdroj: Vlastní zpracování

¹¹⁶ Elektronická výměna dat (EDI - zkratka anglického originálu Electronic Data Interchange) je výměna strukturovaných zpráv mezi počítači, respektive mezi počítačovými aplikacemi. Data jsou strukturována podle předem dohodnutých standardů a ve formě zpráv následně elektronicky a automaticky přenášeny bez přispění člověka. EDI je nejpoužívanějším datovým formátem pro elektronické obchodní transakce na světě.

Tabulka č. 40: Hodnocení balení

2.2 BALENÍ	BODY
Dodávka je neustále realizována z hlediska kvality ve správném stavu, ve správných nádobách, se správným množstvím naplnění a etiketou podle normy VDA 4902	100
Jak popsáno výše, odchylka menší než 5 %	60
Jak popsáno výše, odchylka menší než 10 % (rozmezí 5–10 %)	30
Jak popsáno výše, časté nedostatky	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 41: Hodnocení speciálních jízd

2.3 SPECIÁLNÍ JÍZDY	BODY
Žádné speciální jízdy nejsou nutné	100
1 – 2 speciální jízdy za rok	80
3 – 4 speciální jízdy za rok	60
5 – 6 speciální jízdy za rok	40
7 - 8 speciální jízdy za rok	20
Víc než 8 speciálních jízd za rok	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 42: Hodnocení flexibility

2.4 FLEXIBILITA	BODY
Dodavatel je okamžitě bez nějakého omezení množství schopen kdykoliv na pozměněné poptávané množství reagovat.	100
Dodavatel je schopen provést změny poptávaného množství v průběhu dojednaného času.	80
Dodavatel je schopen provést změny poptávaného množství v průběhu dojednaného času s dodatečnými výdaji a náklady na úkor firmy.	60
Dodavatel není ve většině případů schopen na změny poptávaného množství reagovat.	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 43: Hodnocení všeobecná komunikace

2.5 VŠEOBECNÁ KOMUNIKACE	BODY
Dobrovolná, nevyžadovaná, rozsáhlá informace o neopožděné, minimálně opožděné nebo opožděné dodávce, která je minimálně 1 den před požadovaným dnem expedice u disponenta firmy. Zpětné dotazy nebo dohody k objasnění problémů jsou vždy dodržovány, jakož i preventivní informace o zásazích do provozních procesů, problémů ohledně kvality.	100
Jak popsáno výše, ovšem žádná preventivní varovná informace.	80
Jak popsáno výše, dodavatel informuje takřka vždy k vyzvání.	60
Jak popsáno výše, dodavatel informuje o zpoždění teprve v průběhu dne expedice zboží.	40
Jak popsáno výše, dodavatel informuje sporadicky nebo vždy až po vyzvání.	0

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Hodnocení kvality se skládá z charakteristiky kvality (QKZ) a z klasifikace (zařazení) systému managementu. Oba tyto faktory je nutno brát v poměru 3 : 1. Charakteristika kvality je vypočítána z rozhodnutí o použití, které přináleží ke každé příslušné dodávce, a která je podle výsledku kontroly zboží hodnoceno 1 až 100 body. Nezávadná dodávka je hodnocena 100 body, všechny ostatní dodávky obdrží pak na základě zjištěných nedostatků nižší počet bodů. Při zjištěné odchylce obdrží dodavatel k dodávce reklamační zprávu. Střední hodnota všech dodávek realizovaných v hodnoceném období pak určí celkové hodnocení kvality. Klasifikace (zařazení) systému managementu pro kvalitu a životní prostředí probíhá na základě následujících informací, viz tabulka č. 44.

Tabulka č. 44: Hodnocení kvality

HODNOCENÍ KVALITY	BODY
Za každý platný certifikát	100
Za každý prošlý certifikát	20
Žádný certifikát	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení systému managementu kvality se provádí pomocí střední hodnoty bodů, jež je dosažena v průběhu čtvrtletí.

4. Ukazatel ppm vychází z hodnocení všech dílů, které jsou z důvodu zjištěné závady odeslány zpět nebo na náklady dodavatele sešrotovány. Závadné díly jsou uváděny v reklamační zprávě jako reklamované závadné díly. Pro celkové hodnocení se přepočítává hodnota ppm v souladu s tabulkou č. 45.

Tabulka č. 45: Hodnocení na základě ukazatele PPM

HODNOCENÍ HODNOTY PPM	BODY
0 – 200 ppm	100
201 – 400 ppm	75
401 – 600 ppm	40
601 a více ppm	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro každé jednotlivé kritérium, případně pro celkové hodnocení je dáno maximálně 100 bodů. Klasifikace (zařazení) dodavatele do příslušné kategorie se děje na základě schématu, uvedeného v tabulce č. 46.

Tabulka č. 46: Klasifikace dodavatelů podle bodové hodnoty

DODAVATEL	BODY
A	100 až 90
B	89 až 75
C	74 a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik dělí své dodavatele na schválené a neschválené, ale odebírat materiál, produkty či služby lze však pouze od dodavatelů schválených. Ti jsou dále prostřednictvím metody ABC hodnoceni a děleni do tří kategorií, které jsou následující:

Při klasifikaci A – do této kategorie jsou zařazeni ti dodavatelé, jejichž dodávky ve více než 90 % jsou bez významnějších nedostatků. Tento dodavatel je způsobilý nejen pro jednorázové, ale i pro sériové dodávky podniku.

Při klasifikaci B – do této skupiny jsou začleněni dodavatelé, u kterých 75-89 % dodávek je dodáváno bez významnějších nedostatků. Jedná se o dodavatele, u kterých je zároveň zpracován plán směřující ke zvýšení podílu dodávek, protože existuje určitý potenciál pro zlepšování a dohoda o přijatých opatřeních s firmou je hodnocena pozitivně. Dodavatelé v této kategorii jsou označováni jako podmíněčně způsobilí.

Při klasifikaci C – dodavatelé, kteří vykazují méně než 74 % dodávek bez významnějších nedostatků, jsou v daném období označeni jako nezpůsobilí. Daná očekávání jednoznačně nebyla nedosažena a je ohrožen cíl dodávat díly v nejvyšší kvalitě a v daných termínech. V průběhu neustále se zostřujícího konkurenčního boje má toto rozhodující význam, který je v zájmu obou stran. Za účelem zlepšení se musí pro kritéria ohodnocená klasifikací C přijmout okamžitá opatření a během 2 kalendářních týdnů po obdržení příslušného spisu je nutné bez nějaké další výzvy předložit plán aktivit přijatých ke zlepšení stavu. Při dlouhodobě negativních výsledcích je uvažováno o ukončení spolupráce.

9.1.3 Hodnocení auditem

Vedle této formy hodnocení je ve firmě realizován rovněž audit, který hodnotí nikoliv jen cenové nabídky, ale hned sedm důležitých parametrů. Každý oddíl má určité dotazy, tyto otázky se hodnotí na škále 0 – 4 body. Po ukončení se provede tzv. vyhodnocení auditu.

Audit kvality dodavatelů zahrnuje:

- a) Systém jakosti plánování.
- b) Výrobní proces a testování.
- c) Proces kontroly.
- d) Nákup a kontrolu prodejce.
- e) Neustálé zlepšování.

- f) Nově zařazené položky v nabídce dodavatele.
- g) ISO normy.

9.1.4 Závěr případové studie

Výsledkem nastavení těchto kritérií je každý dodavatel bodově ohodnocen a vzájemné porovnání dvou cenově srovnatelných dodavatelů je výrazně objektivnější. V návaznosti na toto bodové hodnocení je pak sestaveno pořadí hodnocených dodavatelů v obou skupinách, tj. preferovaných a nepreferovaných dodavatelů a jsou určeni dodavatelé, kteří jsou prioritní (s nejvíce body), a se kterými se naopak spolupráce ukončí (nepreferovaní dodavatelé) nebo se z preferovaných přesunou mezi nepreferované (nejméně bodů v každé skupině).

Jedná se o nástroj sloužící k podpoře rozhodovacího procesu s dopadem na náklady a úspěšnost realizace velkých zakázek. Také firma se rozvíjí velmi dynamicky a má potenciál pro další růst a modernizaci. Vrcholový management v tomto procesu hraje významnou roli, protože má zájem na zavádění nových, moderních, technologických řešení a snaží se držet krok s technickým pokrokem.

9.2 Případová studie zaměřená na německý podnik

V Německu byl pak pro účely případové studie zvolen střední podnik zaměřený na oblast automobilového průmyslu. Společnost byla vybrána proto, že poskytla poměrně hodně informací o procesu hodnocení svých dodavatelů v poslední otázce dotazníku, kterou jinak řada podniků vynechala či se k ní vyjádřila velmi stručně. Druhým důvodem bylo, že se do jisté míry podobala parametrům české společnosti (výroba dílů pro automobilový průmysl, velikost podniku apod.), která byla v předchozí případové studii představena, čímž bylo možné učinit určité srovnání.

Země:	Německá republika
Výrobky:	výroba a vývoj automobilových skel
Počet zaměstnanců:	v průměru kolem 900

Hodnocení a výběr dodavatelů:	nákup surovin, dílů včetně zásob náhradních dílů
Základní charakteristika firmy:	v této případové studii jde o firmu z automobilového průmyslu, která vznikla v roce 1994

Společnost se specializuje na výrobu laminovaných bezpečnostních automobilových skel. Díky neustálým investicím do vývoje a modernizace výroby, je schopna nabídnout předním světovým automobilkám skla vysoce sofistikovaná. Převážnou část výroby tvoří čelní skla vyhřívaná, skla antireflexní, skla odrážející tepelné záření, skla s integrovanou anténou či skla se speciální akustickou fólií. Vedle čelních automobilových skel vyrábí rovněž skla zadní laminovaná a panoramatická střešní zasklení.

Navrhuje, vyrábí a distribuuje stavební materiály, které poskytují inovativní řešení se zaměřením na klíčové problémy naší doby: hospodářský růst, úsporu energie a ochranu životního prostředí. Hlavními zákazníky závodu jsou automobiloví výrobci. Díky struktuře, kompatibilitě a technologii výrobních linek je jedním z kompetenčních center pro vývoj komplexních čelních a zadních skel a panoramatických střech v Evropě.

V současné době je nejslabším článkem firmy otázka omezených lidských zdrojů. Problém se týká jak vedoucích, tak výkonných pracovníků, obzvláště kvalifikovaných. Hlavním problémem je vysoká fluktuace. Dalším vážným problémem je špatný informační tok mezi výrobou a odbytem. Častá nedorozumění vytvářejí velké problémy, které mají vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců.

Německá společnost má desítky dodavatelů, kteří jsou pro účely interní potřeby, rozdělení do následujících čtyř skupin viz tabulka č. 47.

Tabulka č. 47: Rozdělení dodatelů ve vybrané firmě

SKUPINA	ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ
1	Dodavatelé výrobního materiálu.
2	Dodavatelé součástek a dílů, které jsou v podniku dále zpracovávány.
3	Dodavatelé obalového materiálu, ve kterém jsou hotové produkty společnosti skladovány a distribuovány.
4	Dodavatelé služeb.

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost má dodavatele jak z Německa, tak i z Itálie, Španělska, České republiky nebo Nizozemska, tudíž dalším kritériem členění dodavatelů, může být i země původu. Všichni dodavatelé jsou však z Evropy (resp. Evropské unie), nikoliv ze vzdálenějších zemí.

Pokud se týká vlastního hodnocení dodavatelů, v souladu s tím, co bylo zjištěno i v dotazníkovém šetření - tj. že německé podniky ve většině případů prověřují ekonomickou situaci a finanční stabilitu dodavatelů - začíná právě ověřováním finanční stability každého dodavatele. Toto prověření probíhá především na základě analýzy z veřejně dostupných zdrojů, jakými je například obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík, centrální evidence exekucí apod.

V dalším kroku pak podnik hodnotí, zda je dodavatel celkově schopen dostat požadavkům, které jsou na něj kladeny. Hodnotí se zde tudíž například takové aspekty jako je pojištění pro případ škody, certifikace, ale i míra inovativního přístupu v oblasti výroby či vývoje. Důležitým aspektem je samozřejmě jakost a rovněž cena a rychlost dodání. Aby se podnik mohl stát dodavatelem podniku, je třeba splnit kritéria, která má společnost nastavená. Tím se také stává schváleným dodavatelem.

Důležitým faktorem je, že nakupovat režijní nebo výrobní materiál stejně jako služby je ve společnosti možné pouze od těchto schválených dodavatelů, kteří splnili jak požadavky na výběr dodavatele, tak požadavky stanovené při hodnocení dodavatele. V této souvislosti stojí za zmínku, že tato kritéria se liší. Jiná kritéria jsou stanovena pro výběr dodavatele a jiná pro jeho hodnocení. Tato skutečnost souvisí s faktem, že ne vždy

je společnost při prvním kontaktu s dodavatelem a jeho prověření schopná vyhodnotit všechny skutečnosti (např. úplnost dodávky, reálnou časovou náročnost dodávky apod.). Společnost obvykle dokáže vyhodnotit dodavatele až poté, co byl realizován určitý počet dodávek. Z tohoto důvodu také firma průběžně hodnotí své dodavatele, aby zajistila stabilitu dodávek.

9.2.1 Řízení procesu výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě

Účelem výběru a hodnocení dodavatelů je definovat pravidla pro tento proces řízení. Nakupované produkty jsou z pohledu výběru a hodnocení dodavatelů rozděleny do 2 skupin:

- **Výrobní produkty** - výrobní materiál/díly vstupující do finálního výrobku, služby v oblasti kooperací na výrobním materiálu/dílech/polotovarech vstupujících do finálního výrobku.
- **Nevýrobní produkty** - všechny ostatní nakupované produkty včetně služeb (nevstupující do finálního výrobku) mimo výrobní produkty.

Výběr dodavatele je prováděn pro produkt v případě, že finanční objem jednotlivé nakupované položky přesáhne stanovený finanční limit 40.000 €/rok. V případě, že se jedná o monopolního dodavatele nebo dodavatele určil zákazník, pak není prováděn výběr dodavatele. Německý podnik u svých nových dodavatelů prověřuje ekonomickou a finanční stabilitu (obchodní a insolvenční rejstřík, veřejně dostupné zdroje) při nominaci dodavatele a u stávajících dodavatelů nahlíží do veřejně dostupných evidencí a kontroluje jejich situaci jednou za půl roku.

9.2.2 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele výrobního produktu se provádí porovnáním min. 2 dodavatelů v následujících kritériích, viz tabulka č. 48.

Tabulka č. 48: Kritéria výběru dodavatele pro výrobní produkt

HODNOCENÉ KRITÉRIUM	BODOVÉ HODNOCENÍ		
	2 BODY	1 BOD	0 BODŮ
V ₁ – Obchodní podmínky (cenová úroveň, dodací a platební podmínky)	Spokojenost (lepší stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli	Průměrná spokojenost (srovnatelný stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli	Nespokojenost (horší stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli
V ₂ – Předpokládaná užitná hodnota (charakteristiky kvality a dodávky)			
V ₃ - Reference o dodavateli – držitel certifikátu AEO			
V ₄ – Úroveň systému jakosti	Certifikát ISO/TS 16949 nebo IATF 16949 (nebo příprava na certifikaci) / vlastní audit nebo audit automobilky s hodnocením A dle metodiky VDA	Certifikát ISO 9001 / vlastní audit nebo audit automobilky dle metodiky VDA s hodnocením B	Bez certifikátu systému jakosti, vlastní audit nebo audit automobilky dle metodiky VDA s hodnocením C
V ₅ - Vztah k životnímu prostředí	Certifikát ISO 14001 / EMAS	Prokazatelné (plánované) snižování dopadů do životního prostředí	Neprokazatelné (neplánované) snižování dopadů do životního prostředí
V ₆ – Posouzení rizik	Nízké riziko, žádný rizikový parametr není hodnocen jako A (nejvyšší riziko)	Střední riziko	Vysoké riziko nebo jeden parametr je hodnocen jako A (nejvyšší riziko)

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr dodavatele u nevýrobního produktu se provádí porovnáním min. 2 dodavatelů v následujících kritériích, viz tabulka č. 49.

Tabulka č. 49: Kritéria výběru dodavatele pro nevýrobní produkt

HODNOCENÉ KRITÉRIUM	BODOVÉ HODNOCENÍ		
	2 BODY	1 BOD	2 BODY
V ₁ – Obchodní podmínky (cenová úroveň, platební a dodací podmínky)	Spokojenost (lepší stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli	Průměrná spokojenost (srovnatelný stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli	Nespokojenost (horší stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli
V ₂ – Předpokládaná užitná hodnota (charakteristiky kvality a dodávky)			
V ₃ - Reference o dodavateli držitel Certifikátu AEO			
V ₄ – Posouzení rizik			

Zdroj: Vlastní zpracování

Jsou hodnoceny tyto faktory z pohledu rizikovosti:

- Stát, kde probíhá výroba případně skladování, vč. vzdálenosti a politických aspektů.
- Materiál, nakupovaný díl nominovaný zákazníkem.
- Materiál, nakupovaný díl jedinečný, specifický, těžce nahraditelný jiným zdrojem.

V případě, že je některý z těchto faktorů hodnocen z hlediska rizika jako A, bodové hodnocení je 0, viz tabulka č. 50.

Tabulka č. 50: Stupnice hodnocení rizik

FAKTOR	STUPNICE HODNOCENÍ
A	vysoké riziko
B	průměrné riziko
C	nejnižší riziko

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že tato kritéria nevyhovují pro daný nakupovaný produkt, mohou se pro tento produkt individuálně změnit/rozšířit odpovědným pracovníkem za výběr dodavatele (např. tam kde je to vhodné doplní se kritérium vztahu k životnímu prostředí).

Celkové hodnocení je dáno součtem bodového hodnocení jednotlivých kritérií:

$$V = V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6$$

Dodavatel s nejvyšším bodovým hodnocením je doporučen k výběru a obvykle je i vybrán, pokud není odpovědným pracovníkem za výběr dodavatele/společností rozhodnuto jinak.

Výběr dodavatelů se provádí do formuláře "*Výběr dodavatele*" nebo se zaznamená jinou vhodnou formou (např. do poptávky). Nově vybraný dodavatel se zaznamená do „*Seznamu schválených dodavatelů*“ pro danou kategorii nakupovaného produktu. Zápis do Seznamu schválených dodavatelů provede vybírající osoba po provedeném a schváleném výběru. V seznamu schválených dodavatelů se mohou nacházet i alternativní dodavatelé. Další nákup produktu je povolen pouze od schválených dodavatelů.

9.2.3 Hodnocení dodavatele ve vybraném podniku

Hodnocení dodavatelů výrobních i nevýrobních produktů se provádí min. jednou ročně u všech dodavatelů. Pololetně jsou hodnoceni dodavatelé, jejichž celkový objem nákupů při sestupném seřazení činí 80 % celkového objemu vynaložených prostředků.

Hodnocení dodavatelů „*Výrobních produktů*“ se provádí podle základních kritérií, uvedených v tabulce č. 51.

Tabulka č. 51: Kritéria výběru dodavatele pro výrobní produkt

OBLAST KRITÉRIÍ/ VÁHA	KRITÉRIUM/ VÁHA	HODNOTICÍ STUPNICE/POPIS KRITÉRIÍ HODNOCENÍ				
		1	2	3	4	5
Obchodní podmínky 50 %	Cena 30 %	Velmi vysoká ve srovnání se standardem ve třídě / konkurencí (standard + více než 15%)	Vysoká ve srovnání se standardem ve třídě / konkurencí (standard + 10 -15%)	Průměrná / srovnatelná se standardem ve třídě / konkurencí (standard ± 10%)	Nízká ve srovnání se standardem ve třídě / konkurencí (standard - 10 -15%)	Velmi nízká ve srovnání se standardem ve třídě / konkurencí (standard - více než 15%)
	Platební podmínky (splatnost faktur) 10 %	Hotovost nebo 1 den a dříve	2–29 dní	30–45 dní	46-59 dní	60 dní a více
	Dodací podmínky (termíny) 10 %	46 a více	31–45 dnů	22 –30 dnů	11–21 dnů	1–10 dnů (JIT)
Výkonnost 30 %	Úplnost dodávek 10 %	Pod 80 %	80–89,9 %	90–94,9 %	95–99 %	Nad 99 %
	Včasnost dodávek 10 %	Pod 80 % v termínu	80–89,9 % v termínu	90–94,9 % v termínu	95–99 % v termínu	Nad 99 % v termínu
	Kvalita dodávek 10 %	nad 1000 ppm	501–1000 ppm	201–500 ppm	101–200 ppm	do 100 ppm
Reakce a servis 20 %	Přístup k řešení problémů 5 %	Neochota řešit problémy	Velmi pomalý (6 a více dnů) a velmi málo vstřícný	Pomalý (3-5 dnů) a málo vstřícný	Rychlý (do 2 dnů) a docela vstřícný	Velmi rychlý (okamžitý) a vstřícný
	Úspěšnost řešení problémů 10 %	Velmi nízká / žádná (problémy se stále opakují)	Nízká (problémy se často opakují)	Střední (problémy se občas opakují)	Vysoká (problémy se velmi zřídka opakují)	Velmi vysoká (problémy se přestaly opakovat)
	Komunikační dostupnost 5 %	Velmi nízká / žádná (pracovníci nejsou k zastížení)	Nízká (pracovníci obtížně k zastížení)	Střední (pracovníci často k zastížení)	Vysoká (pracovníci téměř vždy k zastížení)	Velmi vysoká (pracovníci kdykoli k zastížení)

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalita dodávek (PPM) je hodnocena pomocí vzorce:

$$PPM = \frac{\text{počet jednotek neshodného materiálu} + \text{počet neshodných dílů od zákazníků}}{\text{celkem dodaného materiálu}} \times 1\,000\,000$$

Informaci o počtu neshodných dílů od zákazníků dodá na vyžádání oddělení kvality, přičemž musí být zcela zřejmé, že dodavatel svou chybou reklamaci způsobil a reklamační řízení již bylo uzavřeno. Byla-li u dodavatele evidována v hodnoceném období mimořádná jízda, která však nevedla k ohrožení výroby nebo expedici k zákazníkovi, je hodnocení včasnosti dodavatele automaticky zhoršeno o jeden bod. Dodavatel, u něhož nelze srovnat obchodní podmínky s konkurenční nabídkou, je ohodnocen body 4 a dále doplňkovými kritérii, viz tabulka č. 52.

Tabulka č. 52: Doplňková kritéria hodnocení dodavatele

HODNOCENÉ KRITÉRIUM	BODOVÉ HODNOCENÍ		
	2 BODY	1 BOD	2 BODY
Stav systému jakosti	Certifikát ISO/TS 16949 nebo IATF 16949 (nebo příprava na certifikaci)	Certifikát ISO 9001	Bez certifikátu systému jakosti
Hodnocení auditem německého podniku dle VDA 6.3	A	B	C
Stav systému EMS	Certifikát ISO 14001 / EMAS	Prokazatelné (plánované) snižování dopadů do životního prostředí	Neprokazatelné (neplánované) snižování dopadů do životního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

V doplňkových kritériích se hodnotí systém jakosti dle získaného certifikátu jakosti nebo dle provedeného auditu ze strany německého podniku, a dále je hodnocen stav systému EMS. Pokud byl u dodavatele proveden audit ze strany německého podniku, je hodnocen výsledek auditu, pokud nebyl audit proveden, je hodnocen získaný certifikát.

Ke každému základnímu kritériu je stanovena procentuální váha kritéria tak, aby součet vah jednotlivých kritérií byl 100 %. Dle výše uvedené tabulky se každému základnímu kritériu přidělí příslušné bodové hodnocení dle stupnice 1 až 5 bodů. Výsledné vážené

hodnocení každého základního kritéria v procentech se vypočítá jako součin příslušné váhy kritéria a bodového hodnocení poděleného 5 (viz pětibodová stupnice hodnocení). Celkové hodnocení dodavatele dle základních kritérií v procentech se vypočítá jako součet váženého hodnocení všech kritérií.

U doplňkových kritérií není procentuální váha kritéria stanovena, dle výše uvedené tabulky se každému doplňkovému kritériu přidělí příslušné bodové hodnocení dle stupnice 0 až 2 body. Celkové hodnocení dodavatele dle základních kritérií je dále upraveno (poníženo) dle ohodnocení doplňkových ukazatelů způsobem uvedeným v tabulce č. 53.

Tabulka č. 53: Bodové ohodnocení u doplňkových kritérií

BODOVÉ OHODNOCENÍ DOPLŇKOVÝCH UKAZATELŮ	ÚPRAVA (PONÍŽENÍ) CELKOVÉHO OHODNOCENÍ
0 – 1 bod	ponížení o 5 %
2 – 3 body	ponížení o 2 %
4 body	bez ponížení

Zdroj: Vlastní zpracování

Dodavatelé jsou dle celkového procentního ohodnocení pomocí základních i doplňkových ukazatelů zařazeni do skupin A až C, jak ukazuje tabulka č. 54.

Tabulka č. 54: Rozdělení dodavatelů na základě hodnocení základních a doplňkových ukazatelů

CELKOVÉ HODNOCENÍ (%)	SKUPINA DODAVATELE	REAKCE
100 - 90	A – způsobilý	informování o potenciálu pro zlepšení
89,99 - 80	AB – převážně způsobilý	informování o potenciálu pro zlepšení
79,99 - 60	B – podmíněně způsobilý	informování o potenciálu pro zlepšení a vyžádání opatření pro zlepšení
79,99 - 60	C – nezpůsobilý	informování o výsledku, hledání náhradního dodavatele/vyžádání opatření pro zlepšení

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že opožděná/é dodávky materiálů nebo nakupovaných dílů vedly k ohrožení výroby nebo expedici k zákazníkovi, je celkové hodnocení dodavatele automaticky zhoršeno o jeden stupeň. Má-li německý podnik zhoršeno hodnocení od zákazníka z důvodu dodání neshodného materiálu nebo nakupovaného dílu (udělení zvláštního stavu zákazníkem), je dodavateli příslušného materiálu nebo nakupovaného dílu zhoršeno hodnocení odpovídajícím způsobem. Pokud je dodavatel hodnocen po dobu tří následujících období jako B – podmíněně způsobilý, může být přeřazen do kategorie C – nezpůsobilý.

Hodnocení dodavatelů „Nevýrobních produktů“ se provádí podle kritérií uvedených v tabulce č. 55.

Tabulka č. 55: Kritéria při hodnocení dodavatelů pro nevýrobní produkt

HODNOCENÉ KRITÉRIUM	BODOVÉ HODNOCENÍ		
	2 BODY	1 BOD	2 BODY
H ₁ – Obchodní podmínky (cenová úroveň, dodací a platební podmínky)	(lepší stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli	Průměrná spokojenost (srovnatelný stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli	Nespokojenost (horší stav kritéria) v porovnání s konkurenčními dodavateli
H ₂ – Užitná hodnota (charakteristiky kvality a dodávky)			
H ₃ – Dodací morálka			

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že tato kritéria nevyhovují pro daný nakupovaný produkt, mohou se pro tento produkt individuálně změnit/rozšířit odpovědným pracovníkem za hodnocení dodavatele (např. tam, kde je to vhodné doplní se kritérium ke vztahu k životnímu prostředí).

Celkové hodnocení je dáno součtem bodového hodnocení jednotlivých kritérií

$$H = H_1 + H_2 + H_3$$

Dodavatelé jsou dle bodového hodnocení zařazeni do skupin (viz tabulka č. 56), dle které je dále příslušně reagováno.

Tabulka č. 56: Výsledné hodnocení dodavatelů

VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ (počet bodů)	SKUPINA DODAVATELE	REAKCE
6 - 5	A - způsobilý	nepožadována
4 - 3	B - podmíněně způsobilý	informování o potenciálu pro zlepšení/vyžádání opatření pro zlepšení
2 - 0	C - nezpůsobilý	hledání náhradního dodavatele/vyžádání opatření pro zlepšení

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení dodavatelů se provádí do formuláře nebo se zaznamená jinou vhodnou formou. Na základě výsledků hodnocení dodavatelů „*Výrobních i nevýrobních produktů*“

a dle příslušné reakce na výsledky hodnocení se provede aktualizace „*Seznamu dodavatelů*“. K vyřazení dodavatele ze „*Seznamu schválených dodavatelů*“ je oprávněna osoba, která dodavatele vybrala a/nebo ho dále pravidelně hodnotí.

9.2.4 Hodnocení auditem ve vybraném podniku

Ve zkoumaném německém podniku se využívají hned tři způsoby hodnocení dodavatele: hodnocení třetí stranou, sebehodnocení dodavatelem a audit u dodavatele prováděný odběratelem.

Pokud se týká prvního výše uvedeného hodnocení, kterým je **hodnocení dodavatele třetí stranou**, je po dodavateli vyžadováno, aby předložil nějaký důkaz o tom, že v jeho podniku je zaveden *system řízení kvality*. Pokud má dodavatel certifikaci od akreditovaného certifikačního orgánu podle vybraných norem ISO, uznává se doložení kopie tohoto certifikátu jako důkaz o tom, že je systém řízení kvality zaveden.

Dalším typem hodnocení dodavatele je **sebehodnocení**, které je v podniku realizováno tím způsobem, že dodavatel vyplňuje *dotazník*, který má firma připravený v několika verzích. Konkrétní verzi pak volí pracovník společnosti na základě oblasti, ve které by chtěl dodavatel s podnikem spolupracovat. Toto hodnocení je určeno zejména pro případy, kdy je společnost oslovena s nabídkou spolupráce ze strany necertifikovaného dodavatele a je tudíž nutné jiným způsobem zjistit, zda je dodavatel vyhovující a splňuje požadavky podniku. Dodavatel tak prostřednictvím připraveného dotazníku od odběratele hodnotí sám sebe.

Třetím typem hodnocení, které je v podniku praktikováno, je **audit odběratelem** u dodavatele. V návaznosti na výsledky auditu lze dodavatele, pokud výsledky nejsou vyhovující, vyřadit ze seznamu schválených dodavatelů podniku. S ohledem na fakt, že odebírat produkty či služby lze jen od schválených dodavatelů, dochází k ukončení spolupráce, popř. k jejímu přerušení. Pokud v budoucnu dojde k novému auditu s lepšími výsledky, je možné opět firmu mezi schválené dodavatele zařadit a spolupráci obnovit.

9.2.5 Závěr k případové studii německého podniku

V případě odchylek od stanovených požadavků jako např. nesplnění cíle zařazení dodavatele do skupiny A/AB, neplnění cílových dohod, nekvalita při dodání, nevyhovující hodnocení musí útvar logistiky v součinnosti s útvarem kvality zahájit řízení s dodavatelem, jehož cílem je stanovení plánu včetně opatření ke zlepšení. Dodavatel musí být informován o důvodech nespokojenosti a dle potřeby přizván k osobnímu projednání těchto opatření ke zlepšení vč. časových plánů. V případě, že je dodavatel nominován zákazníkem, může být informováno příslušné oddělení nákupu.

Výše uvedený postup je aplikován ve všech případech, pokud nerozhodne vedení německého podniku jinak (strategické a obchodní důvody). O tomto rozhodnutí je proveden písemný zápis. V současné době je nejslabším článkem firmy omezené lidské zdroje, vysoká fluktuace a špatný informační tok, který má dopad na celý výrobní proces.

9.3 Komparace českého a německého podniku

Případové studie českého a německého podniku se zaměřovali na stanovení procesních kroků, které jsou v praxi společnostmi používány k řízení procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Cílem bylo provést porovnání českého a německého podniku na základě provedeného šetření a z dostupných informací o procesu hodnocení a výběru dodavatelů v uvedených společnostech.

Pro komparaci byly zvoleny dvě společnosti z ČR a SR. Dle základní charakteristiky společností, se jedná v poměru počtu zaměstnanců o stejně velké podniky, které se zabývají výrobou sice odlišných výrobků, ale působí ve stejném oboru podnikání, což je automobilový průmysl. Obě firmy mají velmi široký výrobní program a jejich hlavními zákazníky jsou automobiloví výrobci převážně z EU. Hlavním cílem obou firem je neustálý rozvoj díky inovativním řešením a modernímu vývoji technologií v jejich oborech. Na základě certifikace obou společností podle normy ISO 9001 mají povinnost zpracovávat hodnocení dodavatelů.

Výběr dodavatelů

Výrazným rozdílem je specifikace výběru dodavatelů v obou podnicích. Český podnik vychází při výběru pouze ze stanovených procesních kroků, definovaných, jednotných pravidel a určením odpovědnosti za výběr dodavatele. Při výběru nových dodavatelů se zaměřuje na splnění požadavků zákazníka a společnosti, jejímž cílem je zavedení dodavatelů odpovídající kvality/ceny/výkonu. Fáze tohoto procesu jsou následující: příjem a evidence poptávky, příjem nabídky dodavatele, zpráva o ukončení činnosti dodavatele, specifikace požadavků na dodávky, nominace dodavatele a zařazení na seznam schválených dodavatelů.

Oproti německému podniku, který výběr dodavatele detailně specifikuje dle určených kritérií a bodového ohodnocení. Německý podnik rozděluje své dodavatele do 2 skupin podle nakupovaného produktu, což jsou výrobní a nevýrobní produkty. V obou skupinách se výběr provádí porovnáním min. 2 dodavatelů. Výběr dodavatele je prováděn pro produkt, kde objem jednotlivé nakupované položky přesáhne stanovený finanční limit 40. 000 € za rok. V případě, že se jedná o monopolního dodavatele nebo dodavatele určil zákazník, pak se výběr dodavatele neprovádí.

Výběr dodavatele pro výrobní produkty je na základě těchto kritérií: obchodních podmínek (cenová úroveň, dodací a platební podmínky), předpokládané užitné hodnoty (charakteristika kvality dodávky), referencí o dodavateli (certifikát AEO), úrovně systému jakosti, vztahu k životnímu prostředí a posouzením rizik. Kritéria výběru dodavatele pro nevýrobní produkt jsou výše zmiňované jako u výrobního produktu krom referencí o dodavateli a posouzení rizik. Každé jednotlivé kritérium je bodově ohodnoceno 0 až 2 body a dodavatel s nejvyšším bodovým hodnocením je poté doporučen k výběru a zaznamenám do tzv. seznamu schválených dodavatelů.

Hodnocení dodavatelů

V českém podniku jsou dodavatelé rozděleni podle celkových nákladů a objemu dodávek. Hodnocení tzn. preferovaných dodavatelů se koná jednou ročně, jejichž roční objem dodávek přesáhne 1 mil. Kč a provádí se na základě 4 kritérií: logistika (norma VDA), servis (technická komunikace, balení, speciální jízdy, flexibilita, všeobecná

komunikace), kvalita (systém managementu kvality a životního prostředí) a hodnota ppm (zjištěné závady, šrotace, reklamace). Dodavatelé jsou hodnoceni, na základě bodového způsobu tzn., že ke každému jednotlivému kritériu je přiděleno bodové ohodnocení. Výsledná klasifikace dodavatelů se aplikuje pomocí metody ABC. Vedle této formy hodnocení realizuje český podnik audit u dodavatele, který vychází ze sedmi důležitých parametrů (systém jakosti plánování, výrobní proces a testování, proces kontroly, nákup a kontrola prodejce, neustálé zlepšování, nově zařazené položky v nabídce dodavatele, ISO normy). Vyhodnocení dodavatelů probíhá na stupnici 1 až 4 body, kdy je následně každý dodavatel bodově ohodnocen a výsledkem je sestavení pořadí dodavatelů.

Komparace obou podniků ukázala, že při hodnocení svých dodavatelů i německý podnik rozděluje své dodavatele do 2 skupin podle nakupovaného výrobního nebo nevýrobního produktu. U obou skupin se hodnocení dodavatele provádí porovnáním min. 2 dodavatelů jednou za rok a to pololetně u těch, jejichž celkový objem dodávek přesahuje 80%.

Hodnocení dodavatelů pro výrobní produkty se realizuje podle následujících základních oblastí kritérií a určených vah: obchodních podmínek 50% (cena 30%, platební podmínky 10%, dodací podmínky 10%), výkonnost 30 % (úplnost dodávky 10% včasnost dodávek 10%, kvalita dodávek 10%), reakce a servis 20% (přístup k řešení problémů 5%, úspěšnost řešení problémů 10%, komunikační dostupnost 5%). Hodnoticí stupnice je definována 1 až 5 body.

Německý podnik používá spolu se základními kritérii ještě tzv. doplňková kritéria, kde se hodnotí systém jakosti nebo se provede audit u dodavatele. I tyto kritéria mají bodové ohodnocení dle bodové stupnice 0 až 2 body a dodavatelé jsou dle celkového procentuálního vyhodnocení na základě základních a doplňkových ukazatelů zařazeni do skupin A, AB, B a C.

Kritéria při hodnocení dodavatelů pro nevýrobní produkt jsou: obchodní podmínky (cenová úroveň, dodací a platební podmínky), užitná hodnota (charakteristika kvality a dodávky) a dodací morálka. Bodové ohodnocení pro tyto kategorie jsou 0 až 2 body. Celkového hodnocení, které je dáno součtem bodů za jednotlivá kritéria řadí dodavatele

do skupin A, B a C. Na základě výsledků hodnocení dodavatele se provede aktualizace v seznamu schválených dodavatelů.

Jak již bylo zmíněno výše, český podnik aplikuje krom uvedených metod hodnocení auditem, což je typickým znakem i pro německý podnik, který využívá hned tři způsoby a to: hodnocení třetí stranou (akreditovaný certifikační orgán), samohodnocení dodavatele (dotazník) a audit u dodavatele (odběratelem).

Závěrem lze tedy konstatovat, že z realizovaného šetření plyne, že jak český tak i německý podnik své dodavatele hodnotí při výběru i v průběhu celého obchodního vztahu. Dále rozděluje své dodavatele podle různých hledisek, hodnotí je pomocí předem definovaných kritérií, aplikují bodový systém a hodnoticí stupnice a dle celkového výsledného vyhodnocení klasifikují dodavatele do skupin.

Krom těchto forem česká i německá společnost využívá hodnocení pomocí auditu. Německý podnik má na druhou stranu propracovanější a detailněji zpracovaný systém pro výběr dodavatelů a celková klasifikace dodavatelů je časově náročnější. Jak již bylo zmíněno a v dotazníkovém šetření se i potvrdilo, německý podnik ověřuje ekonomickou i finanční stabilitu svých dodavatelů a klade důraz na rizika, certifikaci a vztah k životnímu prostředí, což případová studie německého podniku prokázala.

10 Návrh metodického postupu hodnocení dodavatelů pro průmyslové podniky

Návrh metodického postupu hodnocení dodavatelů je s ohledem na vlastní profesní zkušenosti autorky, která pracuje v automobilovém průmyslu, koncipován právě pro průmyslové podniky, které působí v tomto odvětví. Zohledňuje jednak výsledky dotazníkového šetření a dále obecné znalosti plynoucí z literatury. Návrh se snaží zohlednit aspekty, které vyšly v dotazníku jako preferované a zároveň omezit ty, které lze s ohledem na výsledky dotazníku označit za nedostatky hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR. Inovativní je tento návrh mimo jiné tím, že do hodnocení dodavatelů zavádí prvky motivace, prvky z marketingu a PR jako je např. newsletter. Metodické postupy člení dodavatele do dvou skupin na potenciální a stávající dodavatele.

10.1 Metodický postup hodnocení a výběr dodavatelů u potenciálních dodavatelů

Metodický postup u potenciálních dodavatelů, který znázorňuje následující obrázek č. 8, objasňuje kroky při hodnocení a výběru dodavatele.

IDENTIFIKACE DODAVATELE	<ul style="list-style-type: none"> • Primární zdroje • Sekundární zdroje
KLASIFIKACE DODAVATELE	<ul style="list-style-type: none"> • KO kritéria • Samohodnocení • Certifikace
ANALÝZA DODAVATELE	<ul style="list-style-type: none"> • Prohlídka u dodavatele • Audit
MEZIOBOROVÝ TÝM	<ul style="list-style-type: none"> • Role / odpovědnost v týmu • 3 - 5 členů
HODNOCENÍ DODAVATELE	<ul style="list-style-type: none"> • Ověření dodavatele • Stanovení kritérií / vah • Určení metod • Rating dodavatele
VÝBĚR DODAVATELE	<ul style="list-style-type: none"> • Management řízení rizik • Kontrola dodavatele • Časový interval hodnocení
ŘÍZENÍ VZTAHU S DODAVATELEM	<ul style="list-style-type: none"> • Motivační nástroje • Pobídky / sankce • Komunikace s dodavatelem • Rozvoj dodavatele

Obrázek č. 8: Metodický postup hodnocení a výběru dodavatelů u potencionálního dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Identifikace dodavatele

Metodický postup v případě, kdy se jedná o potencionální dodavatele, začíná nutnou identifikací dodavatele, tzn. získat přehled o dodavatelích z *průzkumu trhu*, kteří se na nich nacházejí. Získání těchto informací je za pomoci primárních nebo sekundárních zdrojů a scoutingu, kdy se vychází z podnikových databází. Tito noví dodavatelé jsou následně zohledněny při výběrovém řízení.

Klasifikace dodavatele

Následuje druhý krok, který se zabývá klasifikací dodavatele. Ta společně s identifikací dodavatele, tvoří základ pro předběžný výběr dodavatele. V této fázi procesu se klade důraz na kontrolu a vhodnost dodavatele pro podnik s cílem snížit počet vybraných dodavatelů v prvním kole za pomoci různých metod. Mezi tři nejdůležitější metody, které se používají v praxi při klasifikaci dodavatele, patří *KO - kritéria*, *vlastní hodnocení dodavatelem* a *certifikace* příp. audit. Samohodnocení dodavatele může probíhat prostřednictvím dotazníku, ústně, telefonicky nebo anonymně na internetu. Další metoda

sleduje, zda dodavatel disponuje držením odpovídajícího certifikátu, kterým prokáže svou schopnost výroby či distribuci produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy a potřebami zákazníka. Základním standardem je mezinárodní řada norem ISO 9000, která definuje systém managementu jakosti, systém managementu organizace podle ISO 9001, norma managementu životního prostředí ISO 14001 a např. certifikát sociální odpovědnosti dle standardu SA 8000. Třetí nástroj, který klade důraz na minimální požadavky na dodavatele, jsou tzv. KO kritéria, např. stabilní finanční situace, použitá technologie nebo know-how.

Analýza dodavatele

Z odborné literatury vyplývá, že analýza dodavatele se používá při výběru nového dodavatele a je tedy základem pro posouzení potenciálních, nových dodavatelů a i součástí hodnocení dodavatele. Cílem analýzy dodavatele je shrnutí výsledků z průzkumu nákupního trhu, vlastní informace dodavatele a zjištěné dodatečné informace o dodavateli získané pomocí klasických nástrojů, mezi které patří kontrola na místě tzv. *audit* a *prohlídka u dodavatele*. Tým odborníků provádí firemní návštěvy u dodavatele, které jsou velmi prospěšné pro rozvíjení dlouhodobých obchodních vztahů a na základě zjištěných údajů lze posoudit schopnosti a výkon dodavatele. Ke správné volbě toho nejvhodnějšího dodavatele je třeba shromáždit určité informace o tomto potenciálním partnerovi.

Nedílnou součástí hodnocení dodavatelů by měl být audit dodavatele odběratelem. Zde záleží i na velikosti odběratele, kdy u velkých firem, je vhodné realizovat audit vlastními zaměstnanci. U menších firem (odběratelů), kde leckdy není dostatek personálu, který by dodavatelský audit mohl realizovat, lze doporučit spíše svěřit tuto formu hodnocení specializované firmě. V odborné literatuře existuje několik typů auditů: systémový, procesní nebo produktový audit, který představuje primární informační zdroj a dává možnost opatřit si komplexní informace o nabízejícím podniku, které mohou vést k dokončení profilu dodavatele. Specializace auditu vždy záleží především na prioritách podniku. Lze, však doporučit zaměřit, jej minimálně na realizaci zakázky s přihlédnutím k certifikacím ISO, případně dalším certifikacím a požadavkům na kvalitu. Výsledkem auditu je zpráva o plnění požadavků zákazníka a vybraných norem, soupis zjištění a pozitivních stránek při auditu, na jejichž základě lze hodnověrně usuzovat na stav

některých kritérií, která si podnik pro hodnocení stanoví (kvalita, jakost, dodržování norem, pojištění, etický kodex, ekonomické výsledky apod.). Rovněž je možné stanovit si výsledek auditu jako samostatné hodnoticí kritérium, nicméně to může ve své podstatě znamenat určitou míru duplicity při hodnocení.

Mezioborový tým

K dispozici je nyní určitý počet dodavatelů, z kterého je potřeba v další fázi, což je *sestavení mezioborového týmu*, vybrat toho správného dodavatele. Cílem je společně plnění úkolů a dosažení určitého cíle, což je možné jen při spolupráci všech členů v týmu. V prvním kroku je potřeba vymezit si odpovědnost a rozdělit role v podniku v rámci hodnocení dodavatelů. To znamená, že je potřeba sestavit konkrétní tým, který se bude věnovat procesu hodnocení dodavatelů. Každý v daném týmu by měl mít určité úkoly, za které bude zodpovědný. Tým by měl být vždy minimálně tříčlenný (dle velikosti podniku a počtu dodavatelů), protože jen tak lze zamezit subjektivnímu hodnocení ze strany jediného člověka či přílišnému vzájemnému ovlivňování hodnotitelů mezi sebou, které je nežádoucí. Hodnocení by mělo být maximálně objektivní, což v některých případech lze zajistit například za pomoci kvantitativního vyjádření, výpočtů, zkoušek kvality apod. Existují však hodnoticí kritéria, která jsou výrazně subjektivní (např. dobrá komunikace, snaha vyjít vstříc, sympatie, tvrzení, že se s ním „dobře pracuje,“ apod.).

Každý tým by měl mít *manažera kvality*, který například v automobilovém průmyslu hraje při hodnocení dodavatelů zásadní roli. Manažer kvality je totiž odpovědný za zajištění výrobku v kvalitě, kterou zákazník požaduje, čímž musí tuto kvalitu vyžadovat a následně kontrolovat její dodržení ze strany dodavatele.

Dalším odborníkem, který by v týmu hodnocení dodavatelů neměl chybět, je buď *vedoucí oddělení nákupu*, který by celý proces hodnocení dodavatelů koordinoval společně s manažerem kvality nebo v menších podnicích se může jednat o samostatného nákupčího (pokud zde oddělení nákupu není zřízeno, má jen jednoho člena apod.). Ten by měl také na základě výsledků hodnocení vést schůzky s jednotlivými dodavateli, na kterých se stanovuje cíl, kterého by měl dodavatel v následujícím období dosáhnout (např. zvýšit počet správně dodaných dodávek na určitou míru, snížení ceny, zrychlení

času dodání apod.). Měl by rovněž dbát na udržování dobrých a partnerských vztahů podniku s dodavateli, čímž by měla být zajištěna maximální kvalita a spolehlivost dodávek. Žádoucí je, aby zde byl rovněž nákupčí, který by měl také průběžně aktualizovat databázi dodavatelů podniku (popř. schválených dodavatelů). V zásadě lze tedy jednotlivé pozice v oblasti hodnocení dodavatelů v návrhu modelu hodnocení definovat následovně:

- **Manažer kvality** – odpovídá za koordinaci procesu hodnocení, vlastní sběr dat pro hodnocení, realizaci auditu včetně hodnocení dodavatele, analýzu výsledků hodnocení dodavatelů, zpracování zápisu a výsledků hodnocení a kontrolu dodavatelů z hlediska toho, jak plní dohodnutá nápravná opatření. Dále dohlíží na aktualizaci databáze dodavatelů v podniku, konzultuje prověřování kvality odebraných vzorků, na jejichž podkladě hodnocení probíhá a realizuje pak vlastní audit u dodavatele (včetně jeho hodnocení).
- **Vedoucí oddělení nákupu** – odpovídá za vedení schůzek s dodavateli, jejichž hodnocení nebylo úspěšné za účelem realizace nápravných opatření a za udržování partnerských vztahů s dodavateli. Dohlíží na sběr dat pro hodnocení a na vlastní analýzu výsledků hodnocení a spolu s manažerem kvality také koordinuje vlastní proces hodnocení. Realizuje udržování partnerských vztahů s dodavateli.
- **Řadový nákupčí** – odpovídá za aktualizaci databáze dodavatelů podniku a dále za seznámení jednotlivých dodavatelů s výsledky hodnocení. Dohlíží na kontrolu dodávek z hlediska plnění dohodnutých nápravných opatření ze strany dodavatele a na vedení schůzek s jednotlivými dodavateli. Realizuje zápis z hodnocení dodavatelů, dále se společně s vedoucím nákupem podílí na udržování partnerských vztahů s dodavateli a rovněž sleduje výsledky auditu, a to včetně hodnocení. Stanovuje a optimalizuje strukturu dodavatelů ve vymezených zemích/územních regionech, projednává výrobní kapacity, dodavatelské zdroje, organizuje optimalizační opatření a koncepčně připravuje nové dodavatelské zdroje.
- **Vedoucí oddělení logistiky** – zodpovídá za zpracování a předání odvolávek¹¹⁷ dodavatelům na dodávky nakupovaných dílů a materiálů na základě znalosti

¹¹⁷ Odvolávkami nesmí být odvolán jiný sortiment, než sortiment určený rámcovou smlouvou. Celkové čerpání odvolávek nesmí překročit limity množstevních kontraktů nebo objednávek.

potřeb, při zohlednění vnějších a vnitřních rámcových podmínek, řídí řetězec materiálového toku od dodavatele a řeší kritické situace ohrožující plynulost výroby, dále optimalizuje proces materiálového toku s ohledem na minimalizaci nákladů a disciplinovanost dodavatele.

- **Vedoucí oddělení vývoje** – zodpovídá za vývoj a ověřuje komplexní řešení projektů v různých fázích vývoje výrobku s dlouhodobým časovým horizontem a s četnými vazbami na dodavatele. Navrhuje a vypracovává ve vývojové fázi projektování/konstrukci/tvorbu koncepce a poté provedení/realizaci, uvedení dílů do provozu a náběh u dodavatele. Zabezpečuje proces změnového řízení technických změn ve společnosti a metodiku dlouhodobých dodavatelských zkoušek.

Hodnocení dodavatele

Následující fáze hodnocení dodavatele tvoří základ pro navržený metodický postup, jehož součástí je i prověření každého dodavatele prostřednictvím veřejných rejstříků (zejména obchodní rejstřík, centrální evidence exekucí či insolvenční rejstřík). Což řada podniků, které se účastnily dotazníkového šetření, opomíjela. Zde je doporučen následující postup, který je součástí první fáze hodnocení dodavatelů dle autorkou navrhovaného modelu:

- Prověřit dodavatele podle jeho *IC* či *názvu v insolvenčním rejstříku*, zda není v insolvenci. Pokud ano, automaticky jej vyřadit z výběru, případně pozastavit či ukončit spolupráci, pokud se jedná o stávajícího dodavatele.
- Druhým krokem je prověření dodavatele v *centrální evidenci exekucí*. Vzhledem k tomu, že se jedná o krok, který je zpoplatněn, je zařazen až za prověření dodavatele v insolvenčním rejstříku, které je zdarma. Již na základě předchozího ověření je možné rizikové dodavatele vyloučit. Pokud má dodavatel na sobě exekuce, i v tomto případě je vyloučen z výběru. Případně je s ním pozastavena spolupráce do doby, než se s finančními problémy dokáže vypořádat.

- Prověření dodavatele v *obchodním rejstříku*. Zde se ověřuje jednak, zda si společnost plní své zákonné povinnosti ve vztahu k obchodnímu rejstříku (například zakládá účetní závěrky do obchodního rejstříku) a pokud ano, je prověřována vlastní ekonomická situace podniku. Na základě těchto faktorů není nutné dodavatele z výběru či spolupráce zcela vylučovat, ale je žádoucí je pojmout jako kritérium hodnocení, stanovit mu váhu a ohodnotit stejně jako další kritéria, která si podnik stanoví.
- Na základě čísla pojistky, které dodavatel uvedl v dotazníku sebehodnocení dodavatele či ve smlouvě, popř. v jiném dokumentu je vhodné na webových stránkách dané pojišťovny ověřit existenci *pojistné smlouvy* (řada pojišťoven toto umožňuje pomocí online formulářů). Pokud nelze ověřit online, je žádoucí ověřit zavoláním na infolinku dané pojišťovny a ověřit dotazem, případně kopií pojistné smlouvy od dodavatele.

Dodavatele, kteří realizují dodávky za alespoň 70 % obratu podniku ročně v dané materiálové skupině, je žádoucí hodnotit jednou za tři měsíce, ostatní dodavatele s nižším objemem dodávek postačuje hodnotit jednou do roka. Zde je nutné zmínit, že řadu povinností postačí na straně podniku plnit jedenkrát ročně (například zakládání účetní závěrky do obchodního rejstříku, podávání daňového přiznání) což znamená pro hodnotitele časovou úsporu. Ovšem již například prověření v insolvenčním rejstříku či centrálním registru exekucí je žádoucí realizovat každé tři měsíce, neboť změny mohou nastávat poměrně rychle.

V této fázi je nutné stanovit si kritéria a jejich váhu pro hodnocení. Zde je nutné vzít v potaz, že každý podnik má jiné priority a jiné potřeby. Tudíž stanovení kritérií a jejich váhy dle jejich důležitosti je ponecháno na rozhodnutí každého jednotlivého podniku. V novém metodickém postupu hodnocení lze však vždy doporučit a revidovat stávající kritéria a doplnit nová kritéria, která podnik doposud nezohledňoval, viz tabulka č. B1 v příloze B. Žádoucí je i doplnění o tzv. dodatečná kritéria, která vypovídají o schopnostech konkrétního dodavatele v nejrůznějších oblastech a směrech, např. Risikové třídy uvedené v tabulce č. 57 (viz kritérium finanční síla).

Tabulka č. 57: Risikové třídy

RATING	VÝZNAM	RISIKOVÉ TŘÍDY
AA	mimořádný	malé riziko
A	vynikající	malé riziko
BBB	silný	malé riziko
BB	dobrý	malé riziko
B	průměrný	spíše malé riziko
CCC	nutná ostražitost	spíše vyšší riziko
CC	podprůměrný	vyšší riziko
C	vysoké riziko	vysoké riziko
D	ohrožení	vysoké riziko
I	insolventní	zánik

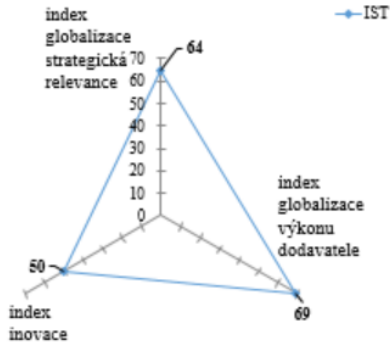
Zdroj: Euler Hermes, 2012.

Na stanovení kritérií je pak nutné navázat konkretizací těchto kritérií (stanovení bodové škály), která spočívá v tom, že je třeba určit, jak má hodnotitel k jednotlivým kritériím přistupovat. To je otázka, kterou ze samotného kritéria a jeho váhy obvykle nelze vyčíst, proto je žádoucí tato specifikace. Za tímto účelem lze určit výpočet indexu, který udává hodnotu mezi 0 a 100, přičemž hodnota 0 zobrazuje nejhorší a hodnota 100 nejlepší index.

Pro každé kritérium je pak nutné přizpůsobit bodové hodnocení dané situaci a podobně je třeba specifikovat veškerá kritéria, která si podnik stanoví a bude je hodnotit. Následující obrázky č. 9 – 12 znázorňují příklad celkového přehledu hodnocení, kdy se porovnává skutečná situace podniku (IST-vlastní hodnocení podniku) se zadaným hodnocením mezioborového týmu (SOLL) viz tabulka č. B1 v příloze B.

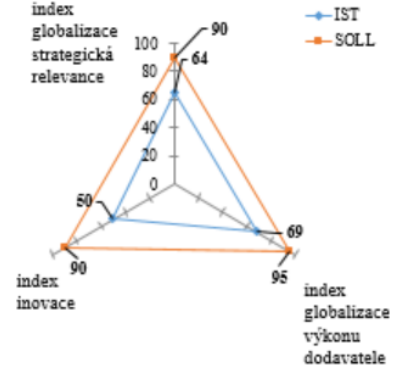
CELKOVÝ PŘEHLED

HODNOCENÍ IST



INDEX	IST	SOLL
Index globalizace strategická relevance	64	90
Index globalizace výkonu dodavatele	69	95
Index Inovace	50	90

POROVNÁNÍ IST-SOLL



Obrázek č. 9: Celkový přehled hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

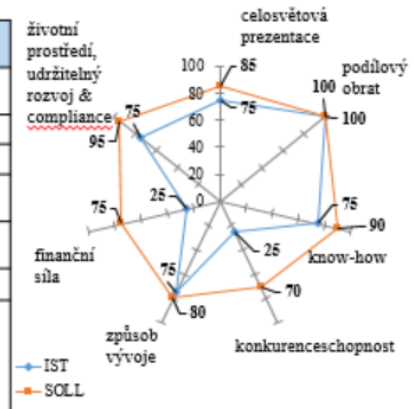
GLOBALIZACE: STRATEGICKÁ RELEVANCE

HODNOCENÍ IST



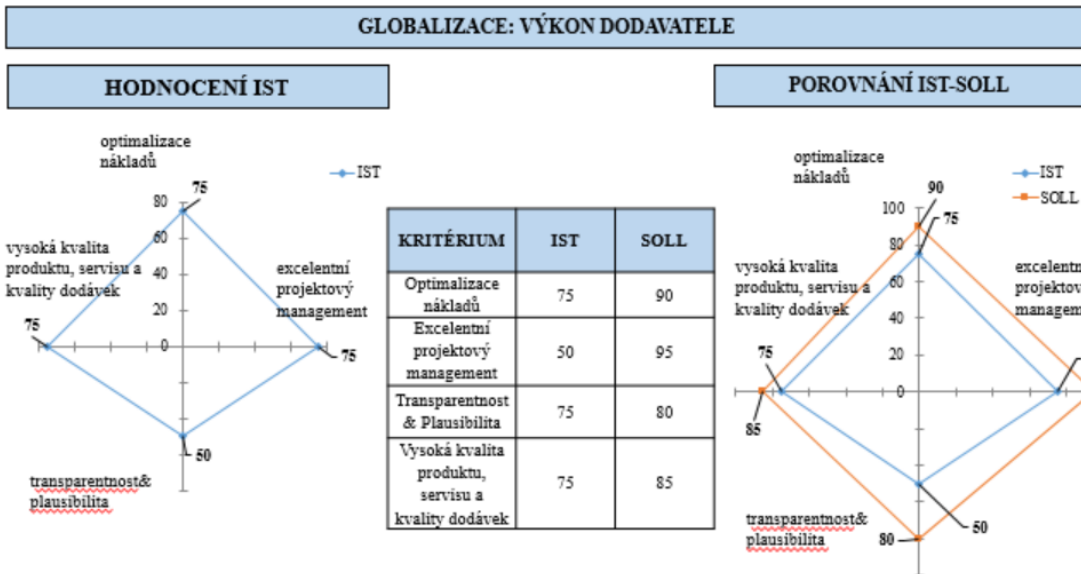
KRITÉRIUM	IST	SOLL
Celosvětová prezentace	75	85
Podílový obrat	100	100
Know-How	75	90
Konkurenceschopnost	25	70
Způsobilost vývoje	75	80
Finanční síla	25	75
Životní prostředí, udržitelný rozvoj & compliance	75	95

POROVNÁNÍ IST-SOLL



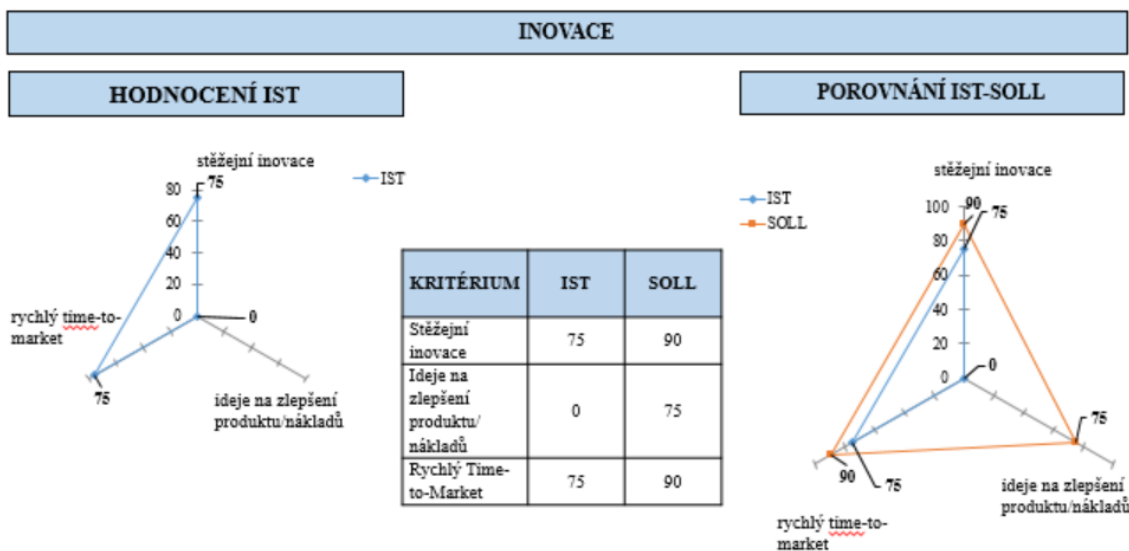
Obrázek č. 10: Globalizace: Strategická relevance

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek č. 11: Globalizace: Výkon dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek č. 12: Inovace

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotící mezioborový tým posuzuje dodavatele tak, že každý jeho člen hodnotí samostatně na základě předem stanovených kritérií (tabulka č. B1), jednotného postupu a metod. Výsledné hodnocení je poté dáno tím, že se sečtou body v jednotlivých kategoriích od každého hodnotitele a výsledky se zprůměrují. Takto je dosaženo výsledku hodnocení, tj. určitého počtu bodů, které dodavatel obdržel (obrázek č. 9). Získané

výsledky jsou evidovány ve formě celkového stupně plnění a můžou být později použity v konečném kroku při výběru dodavatele.

Velkou výhodou tohoto postupu hodnocení je pak omezení případů, kdy např. hodnotitel nemá dodavatele z nějakého důvodu rád, jsou si subjektivně nesympatičtí, a proto hodnotí negativně. Při zprůměrování výsledků sice takové skutečnosti stále mají vliv, ale nejsou tak významné. Rozhodně nedostačuje jen samotné dodání toho, co bylo objednáno. Jak je zřejmé, z realizovaného výzkumu, který byl představen na stránkách této disertační práce, v ČR se ve srovnání se SRN méně často hledí například na to, zda má dodavatel etický kodex, což by však mělo být jedno z kritérií hodnocení dodavatele. Podobně je na tom například i společenská odpovědnost dodavatele.

Výhodou tohoto postupu je skutečnost, že vlastní výpočty jsou relativně jednoduché. Lze je bez problémů realizovat například pomocí MS Excel. Metodický postup hodnocení tudíž není vázán na konkrétní software, který může být ve společnosti nahrazen jiným apod. Toto rozhodnutí má zajistit určitou míru stability v hodnocení, která by měla být dlouhodobá. Nemělo by tím docházet k nedůvodným změnám v hodnocení konkrétního dodavatele jen proto, že se změnil software a s ním i metodika či postupy hodnocení. Z výsledných ukazatelů se provede u potencionálních dodavatelů rating. Jedná se o objektivní hodnocení a klasifikaci, která řadí dodavatele do několika kategorií a dovoluje tak přibližné srovnání, případně i vytvoření pořadí.

Výběr dodavatele

V této fázi jsou vybráni ti dodavatelé, kteří odpovídají požadavkům a stanoveným hodnoticím profilům a určí se ten nejlépe vhodný nabízející pro konkrétní zakázku, např. podle KPI.

Tabulka č. 58: Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

TECHNOLOGIE	LOGISTIKA	KVALITA	NÁKUP
Inovační schopnost	Dodržení termínů	ppm-míra	Cena
Technologická úroveň	Dodržení množství		Transparentnost nabídky
	Náběhový management		
	Nasazené systémy		

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí této fáze je řízení rizik a systematické zvládnutí širokého spektra příležitostí a hrozeb s cílem identifikovat a odvrátit je. Rizika mohou být původu zeměpisného podle sídla dodavatele, finančního (viz tabulka č. 57), technického nebo rizika v dodavatelském řetězci. Dalším procesním krokem při hodnocení potenciálních dodavatelů je kontrola dodavatele. V pravidelných časových intervalech se prověřují klíčové ukazatele a jejich plnění během trvání obchodního vztahu. V návaznosti na hodnocení nových dodavatelů je pro podnik stejně důležité provést rozhodnutí týkající se frekvence této klasifikace dodavatelů. V tomto směru se hovoří u nových dodavatelů o pravidelném hodnocení.

Řízení vztahu s dodavatelem

Tento krok tvoří důležitý základ pro vytvoření a řízení *dodavatelsko-odběratelského vztahu a komunikace s dodavatelem* jako další fáze v metodickém postupu hodnocení a výběru dodavatelů. Následuje zpětná vazba ve vztahu k dodavatelům pro získání výsledků z hodnocení. Ta by rozhodně neměla být pouze formální, ale měla by být přínosem pro obě strany. Tedy jak pro dodavatele, tak pro odběratele.

Zde je především nutné navázat s dodavatelem osobní vazbu, tj. zaslat hodnocení v písemné podobě, ale dále se s nimi také osobně scházet a o hodnocení dále diskutovat. V neposlední řadě je důležité získat zpětnou vazbu od dodavatele, proč došlo k určitým nedostatkům v dodávkách či kvalitě nebo jakosti a dohodnout se na plánu nápravy. Zde je žádoucí uzavřít určitou formu „*Dohody o partnerství*“ či „*Dohody o nápravných opatřeních*“, kde se dodavatel zavazuje zpracovat na nedostacích ve svých dodávkách. Odběratel se naopak zaváže k tomu, aby dodavateli poskytl veškerou možnou součinnost,

podporu, prioritní zodpovídání dotazů a reakci na komunikaci nebo třeba podnikové materiály k prostudování za účelem dosažení správné objednávky apod.

Je také nutné vzít v úvahu, že pokud dodavatel opakovaně vykazuje nedostatečné výsledky a hodnocení tomu odpovídá, je žádoucí s ním spolupráci ukončit. Čímž dodavatel jednak dostává negativní zpětnou vazbu, ale také přichází o odběratele. O tom, že spolupráce může být z těchto důvodů ukončena, musí dodavatel pochopitelně vědět předem, aby měl motivaci dodávat dodávky v co nejlepší kvalitě a v souladu s objednávkou.

Zpětná vazba však může mít i jinou podobu, která ocení kvalitní a spolehlivé dodavatele s pozitivním hodnocením. Těm by měla být nabídnuta dlouhodobá smlouva na určité lukrativní dodávky, což opět utužuje vztah mezi odběratelem a dodavatelem a plní i motivační funkci pro dodavatele. Důležitá je rovněž pravidelná komunikace mezi nákupčím a dodavatelem, která by měla zajistit, že i v případě změny objednávky, požadavků na objednávané produkty (např. množství, vlastnosti, jakost apod.) bude mít dodavatel vždy aktuální informace. Komunikace se však může týkat například i dlouhodobých plánů dodávek nebo třeba může docházet k prosté výměně informací a zkušeností, pokud se týká dodávaného produktu či služby.

Větší podniky s více dodavateli mohou vytvořit určitou formu newsletteru, který bude dodavatelům zasílán, a kde budou dodavatele předběžně informovat o tom, na jakých projektech pracují, co plánují do budoucna, a tedy jaké dodávky, v jakém množství a kvalitě (odhadem) bude potřeba zajistit, co naopak v dohledné době potřebovat nebudou apod.

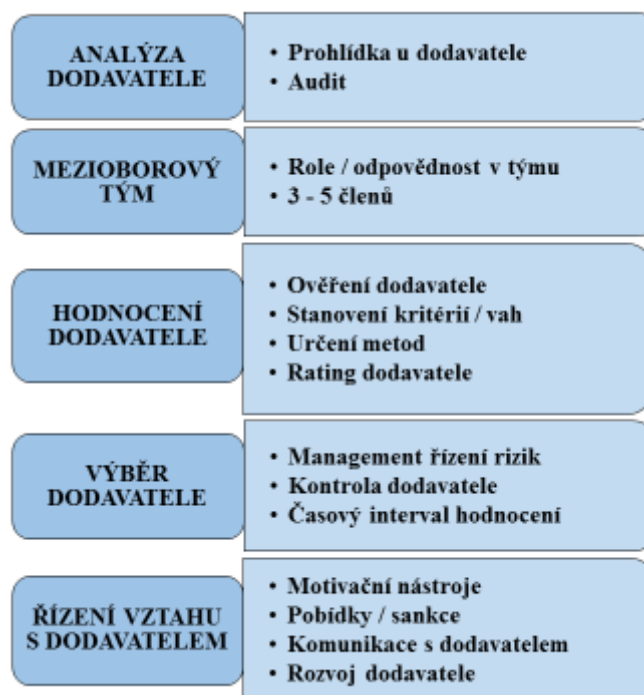
V návaznosti na již zmíněnou motivaci by měly být v průmyslovém podniku zavedeny určité motivační nástroje pro dodavatele. Korektní vztah mezi dodavatelem a odběratelem totiž v dnešní době leckdy není dostačující. Na obou stranách je třeba se snažit nabídnout o něco více než je standard. To mohou být právě různé motivační nástroje, které budou favorizovat spolehlivé dodavatele. Motivace může mít podobu již zmíněných dlouhodobých smluv, ale také ochoty přistoupit na vyšší ceny dodávek u spolehlivého

dodavatele. Stejně tak je možné, aby se dodavatel účastnil projednávání strategie společnosti a mohl se k ní vyjádřit. Čímž získá informace z první ruky a jasnou představu, co se od něj v budoucnu očekává. Má navíc možnost nabídnout i další dodávky (jiné zboží, materiál či služby apod.) dle potřeby plánované strategie. Pro tyto případy je nutné stanovit přesná kritéria, například, že jsou nabízeny dodavatelům, kteří v hodnocení dodavatelů dosahují percentilu 95 nebo více.

Posledním krokem je rozvoj dodavatelů, jehož cílem je hledat nové zdroje dodavatelů, kteří dosud nejsou součástí dodavatelského portfolia podniku nebo rozvoj nového dodavatele, což není zcela bezproblémová záležitost.

10.2 Metodický postup hodnocení a výběr dodavatele u stávajících dodavatelů

V metodickém postupu u stávajících dodavatelů odpadne fáze identifikace dodavatele spolu s klasifikací, která je základem při předběžném výběru u hodnocení a výběru potenciálních dodavatelů. Dále analýza dodavatele, která posuzuje pouze nové dodavatele.



Obrázek č. 13: Metodický postup hodnocení a výběr dodavatelů u stávajících dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza dodavatele

Cílem analýzy dodavatele je získání dodatečných informací pomocí klasických nástrojů, mezi které patří *audit a prohlídka u dodavatele*. Existuje několik typů auditů: kontrola řízení kvality, kontrola procesu, audit služeb a ekologický audit. Systémový audit se zabývá celkovým systémem řízení jakosti v podniku, během procesního auditu se sledují pouze jednotlivé procesy nebo postupy v daném podniku a v průběhu výrobního auditu je analyzován určitý konkrétní produkt, stejně tak jako všechny dílčí procesy, které souvisejí s jeho vznikem až po uvedení produktu na trh. Stávající dodavatel má již ověřenou kvalitativní způsobilost dodávat do sériové výroby a auditování se provádí pouze v případě, že nabízí např. z nového výrobního místa.

Mezioborový tým

Viz kapitola 10.1 v této disertační práci.

Hodnocení dodavatele

Do další fáze metodického postupu u stávajících dodavatelů spadá hodnocení dodavatele, jehož součástí je *prověření integrity dodavatele*, které se standardně neprovádí pouze v případě pochybností. Může se jednat o pochybnost o bezúhonnosti stávajícího dodavatele, jeho orgánů nebo členů managementu, zejména o údajích získaných v dotazníku, které nejsou hodnověrné nebo obsahují kritické skutečnosti, byla-li na trhu objevena negativní skutečnost nebo zkušenost s dodavatelem.

Další postup v této fázi je totožný s metodickým postupem pro potenciální dodavatele viz kapitola 10.1 v této disertační práci. Průběžné a systematické ověření stávajícího dodavatele odpovídá spíše potřebě pravidelné kontroly současného dodavatele a jako podpora při rozhodování o výběru dodavatele.

Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je ovlivněn nákupní situací, četností a pravidelností objednávek, technickou složitostí a ročním obratem zakázek. Ve výběrovém procesu hraje podstatnou roli vztah mezi dodavatelem a odběratelem. Zachování spolupráce se současným dodavatelem může mít pro odběratele větší význam než získat nového, relativně neznámého dodavatele. Na základě zkušeností a důvěry z předchozích zakázek se v budoucnu očekává u dodavatele stejný způsob jednání, tím se společnost vyhýbá rizikům a vznikají motivační podněty.

V tomto kroku je hlavním pojmem riziko, které se chápe jako nejistá negativní událost, ohrožení. Vedle managementu řízení rizik získává stále větší důležitost změnový management, který patří do fáze mezi nominací a začátkem sériové výroby. Změnové řízení je proces sloužící k vyhodnocení možnosti a podmínek pro realizaci technické změny na výrobku s cílem minimálních nákladů investic a termínového rizika.

Řízení vztahu s dodavatelem

Stávající dodavatelé, kteří se zabývají vývojovým a výrobním procesem nemohou být z krátkodobého hlediska zastoupeni a mimo to nahrazení těchto vysoce výkonných dodavatelů pro technologicky náročné produkty je často velice obtížné. Z toho důvodu je

důležité aplikovat různá opatření k ovlivnění dodavatele, příkladem jsou *motivační systémy* a celá řada *ocenění*, které stávající dodavatelé mohou získat za nadprůměrný výkon a vynikající úspěchy.

V případě naopak špatného výkonu se v praxi nejčastěji používá rozhovor s dodavatelem, současně zintenzivnění kontroly ze strany odběratele a posledním prostředkem při opakovaně vykazovaných nedostacích jsou sankční prostředky. Nedílnou součástí této fáze je komunikace a rozvoj dodavatele. Ke komunikaci patří intenzivní spolupráce v produktových a projektových workshopech, časté telefonní kontakty, pravidelné schůzky, dodavatelské dny nebo konference dodavatelů.

V odborné literatuře se hovoří o tzv. cíleném rozvoji dodavatelů, protože jediné spolehlivá a korektní spolupráce zajistí jak odběratelům, tak i dodavatelům podnikatelský úspěch a trvalou konkurenční výhodu. Proto rozvoj dodavatele považují společnosti za přístup k zlepšení a optimalizaci obchodních vztahů, díky kterým se realizují důležité strategické cíle podniku.

10.3 Testování metodiky hodnocení dodavatelů

V předcházející kapitole navržený metodický postup byl následně *otestován ve vybraném průmyslovém podniku*. Testování projektu trvalo pouze dva týdny, neboť bylo velmi obtížné přesvědčit podnik a vedení, aby dovilil delší dobu ověření tohoto postupu. Zejména kvůli tomu, že se zaměstnanci museli zaučovat na zcela jiný systém hodnocení dodavatelů, nestihl se zrealizovat dodavatelský audit a bylo tudíž nutné vycházet z auditů předchozích.

Úspěch vybraného podniku je vedle dlouhé tradice a vynikajících produktů založen především na motivovaných a inovacím otevřených zaměstnancích. Automobilový průmysl nabízí nejzajímavější a nejpestřejší profesní možnosti. Vybraný podnik je atraktivním zaměstnavatelem jak pro čerstvé absolventy, tak pro zkušené profesionály. Má dlouhodobě zájem také o techniky a odborníky v oblasti IT. Právě kvalifikovaní

odborníci jsou klíčem k naplnění nové Strategie 2025 a ke zvládnutí výzev v oblasti digitalizace a konektivity automobilů, stejně jako vývoji elektrických pohonů.

10.3.1 Testování metodického postupu ve vybraném podniku

Metodický postup hodnocení a výběr stávajících dodavatelů, který byl navržen v kapitole č. 10 této disertační práce, bylo nutné následně ověřit. K testování byl zvolen metodický postup pro stávající dodavatele, z důvodu časového ohraničení 14 dní, v kterých by nebylo možné metodický postup pro nové dodavatele zrealizovat. Cílem bylo zjistit, zda je možná realizace a následná implementace tohoto metodického postupu do podnikové praxe.

Celý postup testování vykazoval typické projektové znaky a z toho důvodu ho bylo nutné určitým způsobem řídit:

- Cílem bylo ověření navrženého metodický postupu (kapitola 10.2) v oddělení výrobního nákupu ve vybraném podniku.
- Projekt obvykle probíhá v řádu měsíců, v tomto případě byl časový interval domluven na fixní dobu 14 dní.
- Jednalo se o jedinečný, neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžadoval specifický způsob řízení.

Přestože je každý projekt z hlediska řízení projektů unikátní, mají všechny projekty shodné projektové fáze, které jsou i podobným způsobem definovány ve všech standardech a normách v projektovém řízení. V tomto případě byl zvolen tradiční přístup řízení projektu, který je založen na důkladném naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Tento typ řízení je vhodný pro projekty, které mají předem jasně danou podobu cíle. Tradiční přístup vyžadoval kvalitně popsany cíl, výstupy a plán projektu. V zásadě se projekt skládal z pěti základních fází:

- Zahájení / iniciace.
- Plánování a návrh / definice.

- Realizace / implementace.
- Monitoring.
- Uzavření / předání.

Každá z těchto fází zahrnovala specifické požadavky, které bylo třeba splnit, než bylo možné přistoupit k fázi další. Všechny pak končili jedinou věcí splněným projektem.

- **Příprava projektu / Iniciační fáze**

V této fázi probíhaly přípravné fáze, definování rozsahu projektu, celkový cíl a časový plán, jednání s vedením nákupního oddělení ohledně testování metodického postupu, příprava zdrojů a podkladů k hodnocení dodavatelů a schvalování.

- **Plánování a návrh / Definice**

Jakmile byl znám celkový cíl projektu, bylo třeba rozpracovat jednotlivé dílčí kroky, pro které bylo potřeba připravit seznam dílčích úkolů. Všechny kroky a úkoly byly srozumitelné, časově vymezené a zaznamenané písemně. Tato fáze zahrnovala plánování a specifikaci výběru dodavatelů, tvorbu harmonogramu, sestavení hodnotícího týmu, plán hodnocení dodavatelů a vůbec tvorbu celého plánu projektu.

- **Realizace / Implementace**

Jednalo se o intenzivní fázi projektu, jejíž hlavní část aktivit byla provedena v listopadu 2017. V této fázi přišla praktická realizace vymezených kroků a úkolů. Aby vše mohlo probíhat hladce, bylo třeba pravidelně komunikovat se všemi zapojenými stranami, zaznamenávat postup ve všech krocích, sledovat časový plán a řídit úkoly projektu. Projekt byl časově ohraničen a jednalo se o ucelenou sadu činností a úkolů, jejímž cílem mělo být ověření, změna nebo zavedení tohoto konkrétního metodického postupu v oddělení nákupu.

- **Monitoring**

Monitorování šlo ruku v ruce s předcházející fází a spočívalo v zajištění a dodržování termínů s cílem vyvarovat se odchylek od původního plánu (pokud nebyly v průběhu projektu odsouhlaseny).

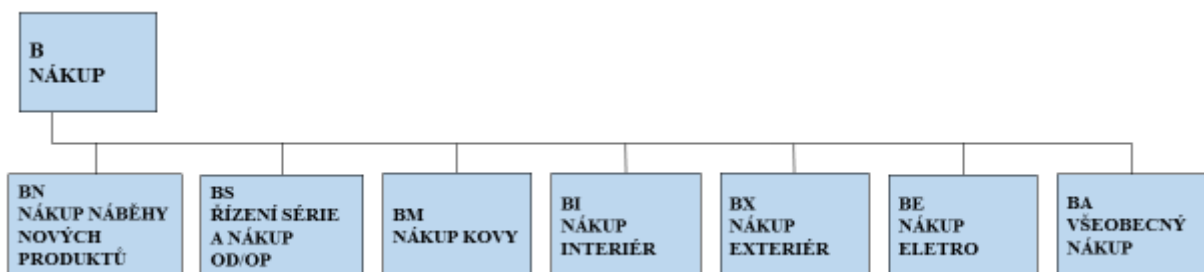
- **Uzavření / Předání**

V této fázi byl projekt ukončen a vyhodnocen jeho průběh. Bylo tak učiněno formou detailní písemné zprávy o celém projektu a seznámení s výsledky testování vedení nákupu a samotné aktéry projektu.

Projektová část

Testování metodického postupu se uskutečnilo v oddělení nákupu exteriér ve vybrané firmě. Představenstvo podniku tvoří sedm oblastí a jednou z nich je právě nákup, který zajišťuje výrobní a režijní materiál, služby a investiční celky pro potřeby podniku. Mezi hlavní činnosti patří:

- Stanovení a optimalizace struktury dodavatelů.
- Smluvní zajištění dodávek.
- Snižování materiálových nákladů.
- Zajištění dodavatelských kapacit dle výrobního programu.
- Podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

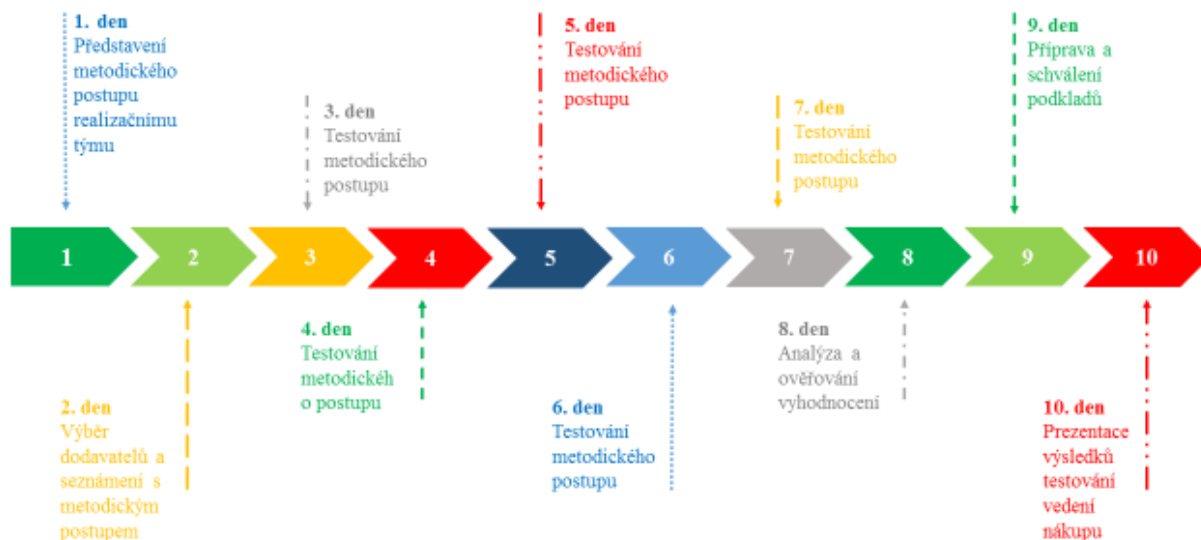


Obrázek č. 14: Organizační struktura nákupu ve vybraném podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle organizační struktury se oblast nákupu rozděluje do několika podoblastí. K testování metodického postupu byl vybrán exteriér (dále označeno jako BX), kde vedení nákupu schválilo 14denní testování metodického postupu ve skupině BX/1. Útvar BX zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky.

Časový plán projektu, který obsahoval posloupnost provedení jednotlivých činností, plánovaná data plnění těchto aktivit a klíčové milníky projektu zobrazuje obrázek č. 15.



Obrázek č. 15: Harmonogram projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Realizace projektu se provedla dle uvedeného harmonogramu. Vzhledem k časovým možnostem byla analýza u stávajících dodavatelů vynechána a převzali se již provedené audity a prohlídky u dodavatelů z oddělení kvality vybraného podniku.

Mezioborový tým byl sestaven v předběžné fázi projektu. Celý proces probíhal v sedmičlenné skupině, za účasti pěti nákupčích z BX/1, jednoho zástupce za kvalitu a jednoho člena za technický vývoj. Sestavený hodnotící tým byl seznámen s cíli procesu ohledně hodnocení a výběru dodavatelů na základě navrženého metodického postupu.

První den byl představen navržený metodický postup hodnocení a výběru dodavatelů pro současné dodavatele a zodpovězeny všechny otázky popř. připomínky k procesní metodice. Členové týmu měli za úkol navrhnout do druhého dne vhodné dodavatele a materiálové skupiny pro testování.

Následný den se diskutovalo o výběru dodavatelů a na základě předložených návrhů sestavený tým rozhodl o testování třech materiálových skupin, které tvoří cca 70 mil. €

obratu firmy a to konkrétně díly těsnění. Portfolio dodavatelů je tvořeno cca 20 firmami, které jsou zodpovědní i za vývoj u těchto specifických dílů.

Během nadcházejících pěti dnů došlo průběžně k testování metodického postupu v závislosti na časových možnostech členů týmu. Nákupčí se podíleli na zmiňovaném testování v rámci svých pracovních povinností, ke kterým patří:

- Vyhodnocování dodavatelských zdrojů.
- Vypracování poptávek na dodavatele.
- Vyhodnocování nabídek dodavatelů.
- Projednávání nabídek dodavatelů.
- Projednávání výběru dodavatelů.
- Projednávání objednávek a smluv s externími dodavateli, s tuzemskými dodavateli, vypracovávání objednávek a smluv s externími dodavateli, s tuzemskými dodavateli.
- Projednávání pravidel výběru dodavatelů.
- Schvalování objednacích návrhů,
- Vyhodnocování poptávek na dodavatele.
- Předávání poptávek na dodavatele.
- Stanovování poptávek na dodavatele.
- Dohlížení na poptávky dodavatele.
- vyžadování technických jednání s dodavateli.
- projednávání nákupních a platebních podmínek.
- Vyhodnocování objednávek a smluv.
- Vyřizování reklamací.
- Udržování seznamu dodavatelů.
- Provádění optimalizačního opatření u dodavatelů.
- Organizování optimalizačního opatření.
- Organizování projektů v nákupu.
- Analýza trhu dodavatelů a analýza cenových nabídek.

Na základě pracovní vytíženosti nákupčí většinou uvedené hodnocení u vybraných dodavatelů realizovali až po skončení pracovní doby. Z toho důvodu se testování neseťkalo s velmi pozitivním postojem zaměstnanců. Tato skutečnost velmi ovlivnila i celý přístup k danému hodnocení a výběru dodavatelů dle předloženého metodického postupu. Zaměstnanci na celý proces pohlíželi, jako na další pracovní zátěž, která je nad jejich nákupními povinnostmi a krátí jim jejich volný čas. Nebyli dostatečně motivováni vedením nákupu o skutečnosti, že testování metodického postupu by bylo pro ně do budoucna přínosem a mohlo by jim v budoucnu ušetřit čas a pracovní vytížení.

Velmi pozitivně byl ze strany podniku i zaměstnanců hodnocen postup, kdy je nejprve dodavatel prověřen v insolvenčním rejstříku, dále v centrální evidenci exekucí a následně v obchodním rejstříku. Vybraný podnik tuto formu šetření dodavatelů aplikuje cca rok a celý proces je v kompetenci útvaru Governance, Risk & Compliance, který má ve své zodpovědnosti poradenskou činnost a školení zaměstnanců v oblasti boje proti korupci, střet zájmů a hospodářskou kriminalitu.

S poměrně velkým úspěchem se setkalo rovněž hodnocení nejprve metodou ABC, která dělí dodavatele do třech skupin dle ročního obratu a plánovaných objemů u jednotlivých dílů. Následně poté i bodovou metodou, která vycházela z hodnocení každého kritéria za oblast globalizace a inovace dle tabulky č. 80 a tomu odpovídala stanovená bodová hodnota.

Souhrnný index vycházel z celkové sumy za všechna stanovená kritéria, tzn. z hodnoty bodů násobeno bodovým ohodnocením za každé kritérium (viz tabulka č. 58), děleno počtem všech hodnotitelů. Hodnoticí systém byl vytvořen v MS Excel a výsledný souhrnný index počítal systém automaticky ve vztahu ke každému dodavateli. Celá realizace projektu byla za pomoci hodnoticího týmu složeného ze sedmi osob a následně se výsledky zprůměrovaly.

Tabulka č. 59: Hodnoticí stupnice

	Zcela souhlasí	Zpravidla souhlasí	Částečně souhlasí	Zřídka souhlasí	Vůbec nesouhlasí
Bodová hodnota	100	75	50	25	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci vesměs přisvědčovali tomu, že průměr vedl k objektivnějšímu hodnocení dodavatele, neboť mírnil některé extrémy, které leckdy pramení např. z toho, že nákupčí se např. nepohodl se zaměstnancem dodavatele a ohodnotí tudíž negativněji, než by hodnotil třeba o pár měsíců později nebo dříve. Stejný případ může nastat i u zástupce za kvalitu, kdy dodavatelem vyrobené díly nesplňují kvalitativní normy a není možná kompletace vozu. Lze předpokládat stejnou reakci i u zástupce techniky, když dodané díly dodavatelem neodpovídají konstrukčním požadavkům a výkresové dokumentaci.

Nový postup hodnocení ovšem vedl u zaměstnanců k poměrně velkému počtu chyb v postupu, což by však patrně eliminovala v budoucnu praxe. Řada zaměstnanců například nejprve zapoměla na postup s veřejnými rejstříky a databázemi a pustila se rovnou do hodnocení ve formuláři, které by však například u dodavatele, o kterém by se zjistilo, že je dle veřejných rejstříků nespolehlivý, nebylo vůbec potřeba, byl by automaticky vyřazen ještě před hodnocením. Toto také vedlo k nižší míře efektivity hodnocení podle navrženého metodického postupu. Velkým problémem v metodickém postupu hodnocení bylo, že se ukázalo, že členové týmu ještě před samým procesem dodavatele ústně hodnotili v rozhovoru, čímž se mohli určitým způsobem vzájemně ovlivňovat v tom, jak budou koho klasifikovat.

Osmý den byla provedena celková analýza a ověřování procesu. Výsledky hodnocení se několikrát zkontrolovali a zanesly do prezentačních podkladů. Další den následovala příprava podkladů a schválení vedením nákupu exteriér. Poslední testovací den byly výsledky prezentovány vedení nákupu, které po týdnu rozhodlo, že metodický postup se ve vybraném podniku nebude implementovat.

Nicméně je otázkou, zda model například pro menší podniky, kde bude i méně hodnotitelů, není příliš komplikovaný. Na základě testování lze konstatovat, že pro velký

podnik by po čase patrně přinesl pozitivní výsledky, co se týká spolehlivosti hodnocení, což bylo i potvrzeno několika zaměstnanci, kteří jej testovali. Přesto se však společnost po ukončení testování rozhodla vrátit k vlastnímu modelu hodnocení, který měla nastavený před ním.

Jak již bylo zmíněno, vybraný podnik se po testování navrženého metodického postupu vrátil k původní, osvědčené metodice při hodnocení a výběru dodavatelů. Bližší procesní postupy vybraného podniku jsou vysvětleny v příloze D této disertační práce.

11 Diskuse výsledků

Tato kapitola se zaměřuje na diskusi k výsledkům ve vztahu ke stanoveným cílům práce.

11.1 Diskuse k cílům

Hlavním cílem předkládané disertační práce, ke kterému směřoval celý výzkum, bylo navrhnout a vytvořit metodický postup hodnocení dodavatelů pro průmyslové podniky s přihlédnutím ke specifikům průmyslových podniků a jejich potřebám. Tento cíl byl naplněn zejména za pomoci kapitoly č. 10, kde byl model nejprve navržen a následně byl ve vybraném podniku otestován. Navrhovaný model ve své podstatě vychází z pravidel hodnocení dodavatelů, na které jsou průmyslové podniky zvyklé. Přičemž vychází z toho, co se za pomoci výzkumu ukázalo jako preferované či nejběžnější, popř. ze strany zaměstnanců podniků známé a osvědčené. Jednotlivé prvky modelu tudíž na jednu stranu nepřinášejí příliš mnoho nového. Nová je však koncepce vycházející z jejich složení.

V navrhovaném modelu je stěžejní důraz kladen na rozdělení rolí v oblasti hodnocení dodavatelů, kdy není nikdy vhodné, aby hodnotící byl jen jeden. Je doporučeno mít minimálně tři různé jednotlivce, kteří tvoří hodnotící tým (např. vedoucí oddělení nákupu, nákupčí a manažer kvality). Více hodnotitelů totiž umožní, aby se eliminovalo subjektivní hodnocení jedním člověkem.

Dalším důležitým krokem je v návaznosti na specifické potřeby podniku stanovení hodnotících kritérií stejně jako jejich váhy. Důležité je zvolit také adekvátní metody hodnocení, kdy navrhovaný model kombinuje bodové hodnocení a ABC metodu. Stěžejní význam v modelu hodnocení dodavatelů má také dostatečné prověřování informací o dodavatelích, a to zejména prostřednictvím veřejných rejstříků a ověřování informací od dodavatele. Nutné je také hodnotit vlastní spolupráci, tedy zkušenost s dodavatelem, nedat jen na zprostředkované informace. Představený postup tedy kombinuje vhodná kritéria hodnocení, metody a postupy, které lze průmyslovým podnikům doporučit aplikovat, a to i na základě výsledků dotazníkového šetření.

Dílčí cíle, disertační práce byly koncipovány takovým způsobem, aby směřovaly k naplnění hlavního cíle disertační práce. Jednalo se zde o následující dílčí cíle:

Dílčí cíl 1: Porovnat metody a kritéria hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR a v Německu.

Dílčí cíl č. 1 byl naplněn tak, že byl sestaven dotazník v českém jazyce, který byl přeložen do jazyka německého, a za účelem jeho vyplnění byly osloveny jak české, tak i německé průmyslové podniky, a to v návaznosti na profesní kontakty autorky. Dotazník zkoumal celou řadu otázek hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v obou zemích. Nicméně při zaměření se na metody hodnocení a kritéria hodnocení, lze konstatovat, že se podařilo identifikovat celou řadu shod, ale i odlišností mezi českými a německými průmyslovými podniky.

V otázce využívání jednotlivých metod hodnocení dodavatelů, se kterými se v praxi lze setkat, se ukázaly dílčí odlišnosti mezi podniky českými a německými. Co se týká metod hodnocení, nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly. Až na hladině významnosti 10 % byl prokázán rozdíl mezi českými a německými podniky v případě využití ABC metody, kterou v Německu využívá 67 % podniků, zatímco v ČR pouze 53 % průmyslových podniků. Odlišnosti nebyly zjištěny ani u grafického hodnocení.

V otázce srovnání jednotlivých hodnotících kritérií v průmyslových podnicích v obou zemích lze konstatovat, že i zde se podařilo identifikovat některé statisticky významné odlišnosti. Při srovnání kritérií, která uplatňují české a německé podniky, lze pak dospět k závěru, že podobnou četnost vykazuje kritérium úplnosti a včasnosti dodávky. Výrazně častěji je v ČR uváděno kritérium přehledné kalkulace cen a kritérium komunikace. Naopak v Německu bylo výrazně častěji zmiňováno kritérium jakosti, kritérium pojištění pro účely náhrady škody a rovněž etický přístup. U německých podniků byla častěji uváděna rovněž jiná možnost, která v dotazníku nebyla výslovně uvedena. Uvedené rozdíly jsou statisticky významné na hladině 10 %.

Dílčí cíl č. 1 se tedy v návaznosti na výše uvedené podařilo naplnit.

Dílčí cíl č. 2: Stanovit kritéria hodnocení (indikátory) dodavatelů průmyslových podniků.

Kritéria hodnocení, která byla následně použita v navržené metodice hodnocení, byla stanovována na základě toho, jaká kritéria podniky nejčastěji při hodnocení dodavatelů využívají, a jaká naopak opomíjejí. Je nutné ponechat na každém podniku, aby si nějaká kritéria doplnil a naopak nějaká vyřadil v návaznosti na svoji vlastní potřebu. V návaznosti na uvedené byla stanovena následující kritéria hodnocení dodavatelů:

- Úroveň cen v tržním srovnání.
- Úplnost a včasnost dodávky.
- Otevřená (přehledná) kalkulace cen.
- Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku.
- Jakost produktu.
- Certifikace ČSN ISO či obdobná.
- Finanční situace dodavatele.
- Pojištění pro případ škody dodavatele.
- Etický kodex.
- Další dle potřeby podniku (např. komunikace dodavatele, dokumentace procesu dodávky apod.).

Dílčí cíl č. 2 se tedy podařilo naplnit.

Dílčí cíl 3: Identifikovat vhodnou metodu hodnocení dodavatelů s ohledem na specifika průmyslových podniků.

Identifikace vhodných metod opět probíhala především na bázi charakteristik jednotlivých metod a na bázi zjištění, které metody průmyslové podniky využívají. Jejich zaměstnanci je tudíž ovládají a není nutné si osvojovat jiné metody, což by mohlo vést k chybám, prodlevám apod. V návaznosti na výše uvedené bylo ve vztahu k českým průmyslovým podnikům, pro které je koncipována nová metodika hodnocení dodavatelů, rozhodnuto o tom, že mezi vhodné metody patří zejména:

- ABC metoda.
- Bodové hodnocení.
- Scoring model.

Dílčí cíl č. 3 byl tímto tedy naplněn.

Dílčí cíl 4: Otestovat navrženou metodiku formou případové studie ve vybraném podniku.

Navržená metodika byla po dohodě se spolupracovníky na základě profesních kontaktů autorky otestována ve vybraném podniku, přičemž výsledkem testování byly jak pozitivní, tak i negativní zjištění. Pozitivem byl navrhovaný přesný postup prověření dodavatelů ve veřejných rejstřících před tím, než se započalo s vlastním hodnocením, což je postup, který šetří čas. S poměrně velkým úspěchem se setkala rovněž hodnocení nejprve metodou ABC a poté i bodovou metodou, které ve vztahu ke každému jednotlivému dodavateli, realizoval hodnoticí tým složený ze sedmi osob a následně se výsledky průměrovaly, což zaručuje větší objektivitu.

Nový postup hodnocení ovšem vedl u zaměstnanců k poměrně velkému počtu chyb v postupu. Řada zaměstnanců například nejprve zapoměla na postup s veřejnými rejstříky a databázemi a pustila se rovnou do hodnocení ve formuláři. Velkým problémem postupu hodnocení bylo, že se ukázalo, že hodnotitelé někdy před hodnocením dodavatele do určité míry ústně diskutovali o hodnocení dodavatelů, čímž se mohli navzájem ovlivňovat.

Dílčí cíl č. 4 se tedy podařilo naplnit.

11.2 Vyhodnocení hypotéz

V rámci praktické části práce byl postupně prováděn obsáhlý výzkum, který byl rozfázován do tří částí. Pro první fázi výzkumu byla použita **kvantitativní metoda**

výzkumu, elektronicky byli respondenti požádáni o *vyplnění dotazníku*, druhá fáze výzkumu probíhala **kvalitativním šetřením** ve vybraných podnicích a výslednou formou jsou *případové studie* ve vybraných podnicích. Při třetí fázi byl využit opět **kvantitativní výzkum**, který se zaměřoval na *testování návrhu metodického postupu hodnocení a výběru dodavatelů* a uskutečnily se rozhovory s konkrétním týmem, který se věnoval procesu hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku. Při všech částech výzkumu byl sledován cíl ukázat proces, jakým respondenti z ČR a SRN hodnotí své dodavatele a identifikovat rozdíly mezi oběma zeměmi. Pro práci byly stanoveny postupně tři hypotézy, které na sebe v jednotlivých krocích navazují.

Na základě výsledků realizovaného výzkumu lze konstatovat, že odlišnosti v přístupech při hodnocení dodavatelů průmyslových podniků v Česku a v Německu existují, ale nejsou zásadní. Zaměříme se na otázku, čím mohou být rozdíly mezi českými a německými podniky dány.

Je nutné vycházet z toho, že obě země pojí geografická blízkost, silná tradice vzájemného obchodu a zejména v automobilovém průmyslu i provázanost dodavatelsko-odběratelských vztahů. S ohledem na tyto skutečnosti bylo možno předpokládat, že řada českých podniků do určité míry přizpůsobuje své standardy a postupy svým klíčovým odběratelům. Pokud jak dodavatel, tak odběratel mají podobné postupy, standardy a zvyklosti, je obvykle spolupráce na dodávkách jednodušší co se týká komunikace, smluvní dokumentace apod. Důležitou roli v přizpůsobení standardů hodnocení hraje význam zákazníka pro podnik, který je v roli dodavatele.

HYPOTÉZA 1 – H1: Odběratelé v ČR a SRN, kteří hodnotí své dodavatele, mají postup hodnocení dodavatelů dokumentovaný.

Pokud se týká dokumentace hodnocení dodavatelů, z realizovaného výzkumu vyplynulo, že většina podniků, které hodnotí své dodavatele, má postup hodnocení dodavatelů nějakým způsobem dokumentovaný. To platilo v obou zemích, jak v Česku, tak i v Německu. V Česku mělo dokumentovaný postup hodnocení dodavatelů 85 % podniků, v Německu se jednalo o 91 % podniků. Nicméně 15 % českých podniků nemělo postup

hodnocení dodavatelů zdokumentovaný, totéž však uvedlo jen 9 % německých podniků. *Tuto hypotézu nelze zamítnout.*

Rozdíl mezi českými a německými podniky, který byl zaznamenán, je v tomto případě statisticky nevýznamný (na hladině alfa 5 %, p-value = 0.3034) a vzhledem k poměrně malému počtu respondentů může být také náhodný. V zásadě lze tedy konstatovat, že v oblasti dokumentace procesu hodnocení dodavatelů nebyl zjištěn zásadní rozdíl mezi českými a německými podniky. V obou zemích je standardem, že hodnocení dodavatele je dokumentováno, jen výjimečně je tomu jinak.

HYPOTÉZA 2 – H2: Při hodnocení dodavatelů za pomoci třídících kritérií existují rozdíly jejich využití mezi českými a německými podniky.

Významnou oblastí šetření byla kritéria pro hodnocení dodavatelů. Každý podnik měl uvést všechna kritéria, která používá při hodnocení dodavatelů. Bylo zjištěno, že jen jeden podnik používá monokriteriální hodnocení. Na druhé straně se vyskytly i podniky, které uvedly 5 či 6 kritérií při hodnocení dodavatelů. Z pohledu jednotlivých kritérií lze konstatovat, že shodně výrazná většina podniků v obou státech klade důraz na úplnost a včasnost dodávek. *Tuto hypotézu nelze zamítnout.*

U dalších kritérií byly však identifikovány určité rozdíly, které jsou i statisticky signifikantní. Týká se kritéria otevřená kalkulace cen, které je čtenější využíváno českými podniky (p-value = 0.0456). Naopak kritérium etický přístup je výrazně častěji aplikováno při hodnocení německými podniky (p-value = 0.0369). Statisticky významný rozdíl na hladině alfa 5% ve prospěch německých podniků byl rovněž zjištěn u kritéria “jiné” (p-value = 0.0251), které však představuje malou skupinu. Na hladině významnosti 10% jsou statisticky významné rozdíly ještě u kritérií jakost produktu (čtenější u německých podniků, p-value = 0.0935), komunikace dodavatele (čtenější u českých podniků, p-value = 0.0575) a pojištění náhrady škody (čtenější u německých podniků, p-value = 0.0750).

HYPOTÉZA 3 – H3: Metody hodnocení dodavatelů, které české a německé podniky aplikují, jsou v obou zemích stejné.

V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jaké metody hodnocení (známé z odborné literatury) podniky aplikují v praxi. S ohledem na skutečnost, že podniky mohou kombinovat různé metody hodnocení, bylo možno zvolit větší počet variant odpovědí. Podniky udávaly jednu až tři odpovědi. *Tuto hypotézu nelze zamítnout.*

Z výzkumu vyplývá, že ve větším rozsahu se v praxi používají pouze tři metody hodnocení. U českých respondentů se jedná o Scoring model, následuje metoda ABC a bodová metoda. U německých respondentů se nejvíce využívá metoda ABC, následovaná scoring modelem a bodovým hodnocením. Z pohledu rozdílů mezi českými a německými respondenty je významný pouze vyšší podíl využití metody ABC u německých podniků (p-value = 0.0980), a to až na hladině alpha 10%.

Závěr

Tématem předkládané disertační práce byl návrh a tvorba metodiky hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích. V této souvislosti byl formulován i cíl této práce - navrhnout a vytvořit vhodný metodický postup hodnocení dodavatelů pro průmyslové podniky s přihlédnutím ke specifickým průmyslových podniků a jejich potřebám.

Aby však mohl systém hodnocení a výběru dodavatelů řádně fungovat, je třeba, aby byl primárně správně nastaven systém hodnotících kritérií, jež odpovídají aktuálním požadavkům společnosti. Je nutno vhodně zvolit metody hodnocení dodavatelů, které podnik používá. Stejně tak by nastavení systému hodnocení mělo reflektovat správné vymezení bodovací škály a systému bodování. Rovněž je nutné, aby docházelo k systematickému provádění hodnotícího procesu a na základě získaných výsledků k přehodnocování výhodnosti dodavatelů pro společnost.

Zjistit, jaké jsou zvyklosti, preference a potřeby českých průmyslových podniků, se autorka snažila prostřednictvím dotazníkového šetření, které sestávalo z celkem 27 otázek a tvořilo základní podklad pro formulaci vlastního postupu hodnocení dodavatelů. Aby bylo možné získat i inspirativní pohled z jiné země, bylo totožné dotazníkové šetření realizováno i mezi průmyslovými podniky v Německu. Německo bylo zvoleno s ohledem na skutečnost, že mezi ČR a Německem existují významné obchodní kontakty a vztahy (téměř třetina exportu z České republiky směřuje do Německa, které je největším obchodním partnerem ČR na mezinárodní úrovni), čímž je často nutné do určité míry sladit řadu procesů mezi německým odběratelem a českým dodavatelem, který je v řadě případů závislý zase na svých vlastních dodavatelích.

Z uvedených důvodů byl také sestaven vlastní postup, který vychází z metod, které jsou českým podnikům i jejich zaměstnancům známé a dle dotazníkového šetření oblíbené, tedy z ABC metody a bodového hodnocení. Kritéria hodnocení však byla doporučována tak, aby zohlednila jak preference českých podniků, tak i přidala některá, která upřednostňují německé podniky. Jednalo se zejména o kritéria zásadní, tedy například finanční situaci dodavatele, pojištění či etický kodex, na který je v dnešní době kladen

čím dál tím větší důraz. Zároveň byl při koncipování vlastního postupu hodnocení dodavatelů kladen velký důraz i na samotné rozdělení rolí v rámci hodnoticího týmu. Hodnoticí tým by za účelem zajištění objektivity měl být vždy složen alespoň ze tří členů, protože jen tak lze eliminovat subjektivní hodnocení, které může být ovlivněno řadou různých vlivů, které na hodnotitele působí v daný moment.

V návaznosti na to byl navržen vlastní postup, který v zásadě vychází z osvědčených konceptů a metod, nicméně jeho inovativnost spočívá v jeho nových kombinacích a zacílením na české prostředí. K naplnění hlavního cíle práce pochopitelně přispělo i naplnění čtyř dílčích cílů práce, prostřednictvím nichž se podařilo jednak zjistit dílčí odlišnosti v metodách hodnocení i kritériích hodnocení dodavatelů mezi českými a německými podniky. Stanovily se jednak kritéria hodnocení v průmyslových podnicích, poté se určily preferované metody, které mají být využity (ABC a bodové hodnocení) a rovněž byl model otestován ve vybraném podniku.

Závěrem je nutné konstatovat, že předkládaný postup nemusí vyhovovat každému průmyslovému podniku. Je možné si jej uzpůsobit na míru svých potřeb (zejména kritéria hodnocení, jejich váhu, bodování apod.), nebo vystavět zcela nový model. Základem mohou být výsledky dotazníkového šetření, které tato práce poskytuje jako určité východisko pro další práci s formami hodnocení dodavatelů v českých podnicích. Při sestavování postupu hodnocení je totiž vždy potřeba vycházet z toho, co podniky v daném odvětví potřebují. Sestavit metodiku hodnocení obecně pro průmyslové podniky je poměrně ambiciózním plánem. V průmyslu působí jak malé (popř. i mikro) podniky, tak i podniky střední a velké, ale i celá řada nadnárodních koncernů, což prokázalo i realizované šetření. Průmysl má celou řadu odvětví a podob fungování, což je rovněž důvodem, proč je obtížné sestavit postup, který by vyhovoval všem a byla tudíž zvolena metodika, která vychází z většinových preferencí plynoucích z dotazníkového šetření.

Přínos disertační práce

Za hlavní přínos disertační práce se považuje vytvoření univerzálního mechanismu komplexního hodnocení dodavatelů. Tím se naplnil hlavní cíl této disertační práce.

Přínosy práce v oblasti teoretické

Na základě literární rešerše jak z domácí, tak zahraniční literatury, lze konstatovat, že v současnosti neexistuje komplexní seriózní výzkum, týkající se hodnocení a výběru dodavatelů v průmyslových podnicích. Proto vznikla tato disertační práce, aby rozkryla možnosti hodnocení a výběru dodavatelů. Celá práce obsahuje velké množství nových informací, ale největším přínosem je navržení nové metodiky. Tento nový metodický postup, který byl navrhnout na základě empirického šetření, reflektuje na česká specifika průmyslových podniků. Postup ve své poměrně jednoduché podobě zachycuje celý proces, který je tvořen neustálým koloběhem informací. Metodický postup pro nové dodavatele je založen na několika fázích: identifikace dodavatele, klasifikace dodavatele, analýza dodavatele, mezioborový tým, hodnocení dodavatele, výběr dodavatele, řízení vztahu s dodavatelem. U metodického postupu pro stávající dodavatele jsou vynechány první dvě fáze (identifikace a klasifikace dodavatele).

Přínos disertační práce v teoretické oblasti lze vyjádřit následovně:

- Integrace moderních trendů hodnocení dodavatelů.
- Přidání komplexnosti procesů hodnocení dodavatele.
- Vývoj metodiky, která může být v praxi účinným nástrojem pro navýšení výkonnosti vztahu s dodavatelem.

Přínos disertační práce v praktické oblasti

Schopnost provozu vytvořené metodiky komplexního hodnocení byla ověřena prvotní kontrolou a aplikovaná na konkrétním případě ve vybraném podniku. Přínos disertační práce je adekvátním výsledkem stanovených cílů, odpovědí na výzkumné otázky a použitých metod. Výsledkem disertační práce je zaměřen i do praktické roviny.

Praktický přínos vytvořené metodiky spočívá v:

- Aktuálním hodnocení v podmínkách dodávek od různých dodavatelů.
- Provedení hodnocení na každého dodavatele zvlášť.

- Zajištění jednoznačného výsledku hodnocení dodavatele.

Přínosy pro další výzkum

Disertační práce je založena na empirických výzkumech, které byly provedeny v průběhu dvou let. Velká příležitost pro identifikaci vývoje hodnocení a výběru dodavatelů je v opakování tohoto šetření vícekrát za sebou v odstupu několika let. Tím by se do celého metodického postupu zahrnul i faktor času. Dalším směrem výzkumu by mohlo být ověřování metodického postupu v podmínkách zahraničních trhů. Metodický postup byl sestaven pro podmínky České republiky. Bylo by přínosné ověřit, zda jsou výstupy aplikovatelné pro průmyslové podniky i za hranicemi.

Hodnocení a výběr dodavatelů, je již v současnosti neodmyslitelnou součástí podnikové strategie. Ale je nutné si uvědomit, že je to pouze součást nákupní činnosti. Podniky nesmí tyto procesní kroky při řízení dodavatelů podceňovat, protože formují rozhodovací rámec ohledně řízení dodavatelů. Chce-li být firma úspěšná, měla by tuto fázi začlenit do svého běžného procesu managementu dodavatelů, kam patří.

SEZNAM CITACÍ

ANDREßEN, Thomas. *System Sourcing - Erfolgspotenziale der Systembeschaffung: Management und Controlling von Kooperationen*. Wiesbaden: Springer Verlag, 2008. ISBN 978-3-8350-9181-8.

APPELFELLER, Wieland und Wolfgang BUCHHOLZ. *Supplier Relationship Management. Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011. ISBN 978-3-8349-1809-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLDS, Hans, HEEGE, Franz, RÖH, Carsten und Werner TUSSING. *Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen - Spezialthemen - Übungen*. Wiesbaden: Springer-Verlag, 2016. ISBN 978-3-6581-2628-5.

BAUMGARTEN, Helmut und Bernhard ARNOLD. *Strategische Lieferantenintegration*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2004. ISBN 978-3-8244-8196-5.

BEIBEL, Jörg. *Anreizsysteme in der Beschaffung. Eine informationsökonomische Analyse der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung*. Wiesbaden: DUV/Fach Verlage GmbH, 2003. ISBN 978-3-409-11634-3.

BERGMAN, Mats A. and Sofia LUNDBERG. Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2013, **19**(2): 73-83. ISSN 1478-4092.

BERNING, Ralf. *Beschaffungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996. ISBN 978-36-6313777-1.

BRUHN, Manfred. *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen-Konzepte-Methoden*. 10. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler Verlag, 2004. ISBN 978-3-662-3-50359-1.

BÜSCH, Mario. *Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-4567-9.

DE BOER, Luitzen, LABRO, Eva and Pierangela MORLACCHI. A review of methods supporting supplier selection. *European Journal fo Purchasing & Supply Management*, 2001, **7**(2): 75-89. ISSN 1478-4092.

DIESELKAMP, Markus und Rudolf SCHÜLLER. *Lieferantenrating Instrumente, Kriterien, Checklisten*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3431-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DULMIN, Riccardo and Valeria MININNO. Supplier selection using a multi-criteria decision aid method. *Journal of purchasing and supply management*, 2003, **9**(4): 177-187. ISSN 1478-4092.

FELCMAN, Michal. Vývoj likvidity průmyslových podniků v období krize. *Ekonomika a management*. 2011, **13**(1): 1-15. ISSN 1212-3600.

FERRERAS, Marcos. *Beziehungsmanagement zu Lieferanten: nachhaltiger Unternehmenserfolg durch neue Wege der Lieferantenbewertung*. Saarbrücken: VDM Verlag Müller, 2007. ISBN 978-3-8655-0590-3.

FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-023-2.

FIALA, Petr. *Výběr dodavatelů v síťové ekonomice*. [Výzkumná zpráva projektu GAČR 402.05.0148]. Praha: VŠE, Katedra ekonometrie, 2005.

FOTR, Jiří a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-63-9.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

GAMMON, John. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. ISBN 80-901454-3-4.

GIETL, Gerhard a Werner LOBINGER. *Leitfaden für Qualitätsauditoren*. München: Hanser Verlag, 2002. ISBN 978-3-4462-1909-0.

GLANTSCHNIG, Elisabeth. *Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung*, Frankfurt: Förderges, 1994. ISBN 978-3-9222-231-9.

GORDON, Sherry R. *Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Pub., 2008. ISBN 1-932-15980-0.

GOVINDAN, Kannan, et al. Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2015, **98**(1): 66-83. ISSN 1936-6582.

HARTING, Detlef. *Lieferanten-Wertanalyse: ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994. ISBN 978-3-820-20946-4.

HARTMANN, Horst, PAHL, Hans-Joachim und Hans SPOHRER. *Lieferantenbewertung - aber wie?: Lösungsansätze und erprobte Verfahren*. 2. Aufl., Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, 1997. ISBN 978-3-8864-0071-3.

HARTMANN, Horst. *Lieferantenbewertung - Lieferantenentwicklung: Kernaufgaben eines gezielten*. Kissing: WEKA-Media, 2005, ISBN 978-3-8276-7384-8.

HARTMANN, Horst. *Solutions Sourcing: Strategien und Strukturen interorganisationaler Wertschöpfungssysteme*. Berlin: Springer-Verlag, 2013. ISBN 978-3-3229-1471-2.

HECKER, Marco. *Demand Creation in der Automobilzulieferindustrie: Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für den Informations- und Kommunikationsprozess*. Wiesbaden: Springer Verlag, 2015. ISBN 978-3-3228-2111-9.

HEß, Gerhard. *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010. ISBN 978-3-8349-1991-5.

HIRSCHSTEINER, Günter. *Beschaffungsmarketing und Marktrecherchen. Kompendium Einkauf und Logistik*. München: Hanser, 2003. ISBN 978-3-4462-2251-9.

HO, William, XU, Xiaowei and Prasanta, DEY. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 2010, **202**(1): 16-24. ISSN 0377-2217.

HOFBAUER, Günter und Claudia HELLWIG. *Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter und Beschaffersicht*, 3. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing, 2012. ISBN 978-3-89578-328-9.

HOFMANN, Erik, BECK, Patrick and Erik FÜGER. *The supply chain differentiation guide: a roadmap to operational excellence*. New York: Springer, 2012. ISBN 364-23-193-51.

HRUŠKA, Roman. *Hodnocení dodavatele = Supplier evaluation*. In: Perner's Contacts [online]. 2011, **6**(4): 117-121. ISSN 1801-674. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Hruska.pdf

HUDYMÁČOVÁ, Martina a Marta BENKOVÁ. Návrh multikriteriálních metod pro výber relevantného dodávateľa podniku. *Q magazín*, 2009, **4**(2): 1-10. ISSN 1213-0451.

HUG, Werner. *Einkaufsstrategien von Industrieunternehmen. Bedeutung für das Marketing von Industriegütern*. Iserlohn: Märkische Fachhochschule Iserlohn und Hagen, University of Applied Sciences, Oktober, 2000.

HUMPHREYS, Paul, MCIVOR, Ronan and Felix CHAN. Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental management performance. *Expert Systems with Application*, 2003. ISSN 0957-4174.

CHANG, I-Chiu HWANG, Hsin-Gin, LIAW, Hsueh-Chih, HUNG, Ming-Chiem, CHEN, Sing-Liang and David C., YEN. Aneural network evaluation model for ERP performance from SCM perspective to enhance enterprise competitive advanteg. *Expert Systms with Appliacations*, 2008, **35**(4): 1809-1816. ISSN 0957-4174.

CHITALE, A. K. and R. C. GUPTA. *Materials management a supply chain perspective: text and cases*. 3th ed., Delhi: PHI Learning, 2014. ISBN 978-81-203-4841-7.

CHOPRA, Sunil and Peter MEINDL. *Supply Chain Management: Strategy Planning And Operation*. 3. ed., New Delhi: Prentice-Hall Of India Pvt. Limited, 2007. ISBN 978-81-2033-158-7.

CHRISTANCHO, Fabian. *Rozšíření parametrů globálního hodnocení dodavatelů*. E+M Ekonomie a management = Economics and Management. 2008, **1**(1): 113-118. ISSN 1212-3609. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826664_f9c7/12_cristancho.pdf

IRLINGER, Wolfgang. *Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012. ISBN 978-38-3497186-9.

JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd., Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-44-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANÍČEK, Přemysl a Emanuel, ONDRÁČEK. *Řešení problémů modelováním: téměř nic o téměř všem*. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN 978-80-2141-233-0.

JANKER, Christian G. *Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestütze Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Dresden: Springer-Verlag, 2009. ISBN 978-3-8349-1156-8.

JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 978-80-706-6662-3.

KAMPF, Rudolf. *Vícekritériální rozhodování – metod WSA*. In: Scientific papers of the University of Pardubice, Series B, The Jan Perner Transport Fakulty [online]. 2002, **8**(1): 39-48. ISSN 1211-6610. Dostupné z: <<http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/32111/CL377.pdf>>

KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-6131-2.

KAPLAN, Milan. Bariéry online výběrových řízení dodavatelů. *Moderní řízení*. 2005, **40**(10): 50-53. ISSN 0026-8720.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business Press, 2001. ISBN 978-1-5785-1250-8.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 80-717-9319-1.

KIEDAISCH, Ingo. *Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Determinanten – Steuerungsmechanismen – Beziehungsqualität*. 2. Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, 1997. ISBN 978-3-409-12836-0.

KLÜVER, Jürgen. *Operationalismus*. Stuttgart: Friedrich Frommann, 1971. ISBN 978-3-7728-0315-4.

KOPPELMANN, Udo. *Beschaffungsmarketing*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2004. ISBN 978-3-540-3-66271-6.

KORTUS-SCHULTE, Doris and Ute FERFER. *Logistik und Marketing in der Supply Chain*. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2005. ISBN 978-3-540-3-66271-6.

KOSTER, René and Werner DELFMANN (eds.). *Supply chain management: European perspectives*. Copenhagen: Copenhagen business school press, 2005. ISBN 87-630-0148-9.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana, SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRAMPF, Peter. *Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf*. 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2014. ISBN 978-3-8006-4848-1.

KROKOWSKI, Wilfried und Ernst SANDER. *Global Sourcing und Qualitätsmanagement: Strategien in der internationalen Beschaffung*. Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, 2009. ISBN 978-3-8864-0137-6.

KROMER, Sven. *Produktorientiertes Qualitätsmanagement des Einzelhandels: Gestaltung und Lenkung komplexer Qualitätssysteme bei der Beschaffung in Schwellen- und Entwicklungsländern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2005. ISBN 978-3-8350-0009-4.

LANG, Helmut. *Management: Trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

LARGE, Rudolf. *Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung Mit Fallstudien*. 4. Aufl., Heidelberg: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2009. ISBN 978-3-8349-0811-7.

- LAVICKÝ, Petr. *Občanský zákoník: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-529-9.
- LEE, Amy, KANG, He-Yau, HSU, Chang-Fu and Hsiao-Chu HUNG. A green supplier selection model for high-tech industry. *Expert Systems with Applications*, 2009. ISSN 0957-4174.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- MAHFOUZ, Arm, HASSAN, Said Ali and Arm ARISHA. Practical simulation application: Evaluation of process control parameters in Twisted-Pair Cables manufacturing system. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 2010, **18**(5): 471-482. ISSN 1569-190X.
- MAU, Markus. *Supply Chain Management: Ganzheitliches Optimieren entlang der Wertschöpfungskette*. Weinheim: John Wiley & Sons, 2019. ISBN 978-3-5275-0858-7.
- MINDACH, Ulrich. *Qualitätsmanagement im Einkauf*. Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, 1997. ISBN 978-3-8864-0069-0.
- MOSMANN, Sebastian. *Lieferantenbewertung*. Hamburg: Igel Verlag, 2014. ISBN 978-3-95485-186-7.
- MURALIDHARAN, C.; ANANTHARAMAN, N. and S. G DESHMUKH. A multi-criteria group decisionmaking model for supplier rating. *Journal of supply chain management*, 2002, **38**(3): 22-33. ISSN 1523-2409.
- MÜSSIGMANN, Nikolaus. *Strategische Liefernetze. Evaluierung, Auswahl, kritische Knoten*, Wiesbaden: Springer Verlag, 2007. ISBN 978-3-8350-0741-3.
- NARASIMHAN, Ram; Srinivas, TALLURI and David MENDEZ. Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: an empirical examination. *Journal of supply chain management*, 2001, **37**(2): 28-37. ISSN: 1523-2409.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- NÉTEK, Václav. *Průmyslový marketing*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2587-8.
- ODEH, Robert E. *Parts per million values for estimating quality levels*. New York: M. Dekker, 1988. ISBN 08-247-7950-9.
- PAMPEL, Jochen. *Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management*. Heidelberg: Springer-Verlag, 1993. ISBN 978-3-3229-1345-6.

PEKARČÍKOVÁ, Miriam a Peter TREBUŇA. Využitie porovnávacej metódy pre hodnotenie a výber dodávateľov. *Transfer inovácií*. 2011, **19**(4):103-102. ISSN 1335-2881.

PERNICA, Petr. *Logistika: Vymezení a teoretické základy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 807-0-798-203.

PFEFFERLI, Hubert. *Lieferantenqualifikation. Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg*. Renningen: Expert Verlag, 2002. ISBN 3-8169-1889-1.

POMEROL, Jean-Charles. *Multicriterion Decision in Management Principles and Practice*. Boston, MA: Springer US, 2000. ISBN 978-14-6154459-3.

QUAYLE, Michael. *Purchasing and supply chain management: strategies and realities*. Hershey: Idea Group Publ., 2006. ISBN 1-59140-899-7.

RAZMI, Jafar, RAFIEI, Hamed and Mahdi HASHEMI. Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process. *Computer and Industrial Engineering*, 2009, **57**(4): 1282-1290. ISSN 0360-8352.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RENNEMANN, Thomas. *Logistische Lieferanten - Auswahl in globalen Produktionsnetzwerken*. Wiesbaden: DUV/GWV Fachverlage GmbH, 2007. ISBN 978-3-8350-0858-8.

ROTH, Erwin, HOLLING, Heinz und Klaus HEIDENREICH. *Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis*. 5. Aufl., München: Oldenbourg, 1999. ISBN 978-3-4862-5263-7.

SAATY, Thomas L. and Kevin P. KEARNS. *Analytical planning: the organization of systems*. New York: Pergamon Press, 1985. ISBN 0-080-32599-8.

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip and Adrian, THORNHILL. *Research Methods for Business Students*. 3. ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0-273-71686-0.

SCHARNWEBER, Harry. *Lieferantenbewertung in kleinen und mittleren Unternehmen*. Osnabrück: Der Andere-Verlag, 2005. ISBN 978-3-8995-9413-3.

SCHIELE, H. und C. HAAS. Innovationsquelle Lieferant. *Beschaffung aktuell*, 2007, **38**(4): 30-31. ISSN 0343-9704.

SCHUH, Stephan, HAAG, Carsten und Holger MÖLLER. *Realoptionen in der Lieferantenentwicklung: Bewertung von Handlungsspielräumen dynamischer Wertschöpfungspartnerschaften*. St. Gallen: Springer-Verlag, 2008. ISBN 978-3-8349-0954-1.

SCHULTE, Gerd. *Material-und Logistikmanagement*. Oldenbourg Verlag, 2001. ISBN 978-34-8625458-7.

SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STIER, Winfried. *Empirische Forschungsmethoden*. 2. vyd., Berlin: Springer Verlag, 1971. ISBN 978-3-540-65295-3.

SULTANA, Nazma, RAHMAN, Habibur and Abdullah Al. Fabian, MAMUN. Multi criteria decision making tools for supplier evaluation and selection: A Review. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*, 2006, 3(5): 56-65. ISSN 2394-658X.

ŠLAPOTA, Boris a Kamil GRABARCZYK. *Nákup? Havířov: Question Marks*, 2005. ISBN 978-80-239-5365-7.

TAYUR, Sridhar, Ram GANESHAN and Michael MAGAZINE. *Quantitative models for supply chain management*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999. ISBN 0-792-38344-3.

TEN HAVE, Steven. *Handbuch Management-Modelle: die Klassiker: Balanced Scorecard, CRM, die Boston-Strategiematrix, Porters Wettbewerbsstrategie und viele mehr*. Weinheim: Wiley-VCH, 2003. ISBN 978-3-5275-0058-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

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

TOWEY, Donald. *Construction Quantity Surveying: A Practical Guide for the Contractor's QS*. New York: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-0-470-65942-7.

VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4662-3.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

VENKATA, Rao. *Decision making in manufacturing environment using graph theory and fuzzy multiple attribute decision making methods*. London: Springer, 2013. ISBN 978-1-447-14375-8.

VOEGELE, Andreas a Michael ZEUCH. *Supply Network Management: Mit Best Practice der Konkurrenz voraus*. Berlin: Springer-Verlag, 2013. ISBN 978-3-6630-1555-0.

WAGNER, Stephan. *Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten*. St. Gallen: Lang, 2001. ISBN 978-3-6313-62251-9.

WEBER, Charles, CUREENT, John and W. BENTON. Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 1991, **50**(1): 2-18. ISSN 0377-2217.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

YU, Jing-Rung and Chao-Chia TSAI. A decision framework for supplier rating and purchase allocation: A case in the semiconductor industry. *Computers & Industrial Engineering*, 2008, **55**(3): 634-646. ISSN 1879-0550.

ZÄHRINGER, Jutta. *Strategisches Einkaufscontrolling: Studienarbeit*. München: Grin-Verlag, 2007. ISBN 978-36-385-8622-1.

PŘÍLOHA A: SEZNAM KRITÉRIÍ K HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Tabulka č. A1: Seznam kritérií k hodnocení dodavatelů

CENA/ CELKOVÉ NÁKLADY	FLEXIBILITA	VÝVOJOVÝ POTENCIÁL
<ul style="list-style-type: none"> • Cenová hladina • Cenová stabilita • Kalkulace nákladů • Struktura nákladů • Ochota vyjednávat • Vrácení obalů • Náklady za nářadí • Platební podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra objednávka • Navýšení objemů • Přizpůsobení kapacit • Technické změny • JIT • Speciální doručení • Vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Ochota riskovat, investovat • Vývojový trend • Inovace • Průzkum trhu • Základní výzkum • Produktový management • Řešení problému, také ekologicky • Hodnotová analýza • Potenciál k dlouhodobým dodavatelským vztahům.

BONITA/ FINANČNÍ SÍLA	SERVIS	KNOW-HOW
<ul style="list-style-type: none"> • Kapitálová vybavenost • Likvidita • Plnění závazků • Cash-Flow • Obrat • Finanční stabilita • Nezávislost • Forma společnosti • Pohledávky • Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Poradenství/konzultace • Zákaznický servis • Vstřícnost • Rychlé zpracování • Flexibilita • Pečlivost • Vzorek • Externí služba • Školení • Řešení problému, také ekologický 	<ul style="list-style-type: none"> • Management–schopnosti • Zaměstnanci–způsobilost • Procesní a technologické dovednosti • Řešení problému • Kreativita • Vlastnická práva • Patenty • Životní prostředí

Tabulka č. A1: Seznam kritérií k hodnocení dodavatelů – pokračování

SÍDLO SPOLEČNOSTI	TERMÍNY DODÁNÍ	ŘÍZENÍ KVALITY
<ul style="list-style-type: none"> • Doba transportu a transportní náklady • Dopravní spojení– rizika • Zákon • Jazyk • Zeměpisná poloha • Mentalita • Sídlo soudu • Požadavky na ochranu životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Odevzdání nabídky • První vzorky–termíny • Nákupní strategie politika, technika dodavatele • Technické změny • Zpracování reklamací • Výrobní plány a řídicí systémy • Termíny před sériovou a nultou výrobou 	<ul style="list-style-type: none"> • Systém zajištění kvality • TQM včetně systému • Bezpečnostní opatření • Zkušební zařízení • Dokumentace • Zajištění kvality materiálu při zásobování • Zajištění kvality ve vývoji, během výroby, dopravy, balení a expedici

FIREMNÍ POLITIKA	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	KOMUNIKACE
<ul style="list-style-type: none"> • Koncernová politika • Zaměstnanci • Joint-Venture- podíl • Kvóty • Dodací lhůty • Ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržení předpisů v oblasti environmentální politiky • Produkt • Postup výroby • Balení • Dodavatelsko-podniková politika • Zkoušky 	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržení závazků • Chování během jednání • Předběžné informace v případě poruch • Eskalace • Důvěryhodnost • Otevřenost

ELEKTRONICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT-VYBAVENÍ, OBCHODOVÁNÍ PO INTERNETU		
<ul style="list-style-type: none"> • Počet zaměstnanců • Strojový park 	<ul style="list-style-type: none"> • Podíl na trhu • Vytíženost/kapacita 	<ul style="list-style-type: none"> • Podniková logistika • Počet zaměstnanců

Zdroj: HARTMANN, Horst. *Lieferantenbewertung - Lieferantenentwicklung: Kernaufgaben eines gezielten*. Kissing: WEKA-Media, 2005. ISBN 978-3-8276-7384-8, s. 33-35.

PŘÍLOHA B: KRITÉRIA PŘI HODNOCENÍ NOVÝCH DODAVATELŮ

Tabulka č. B1: Kritéria při hodnocení nových dodavatelů

	INDEX	KRITÉRIUM	POPIS	HODNOCENÍ
INOVACE	INDEX INOVACE	Vynikající inovace	<ul style="list-style-type: none"> -Potenciální vysoká přidaná hodnota pro zákazníka (USP) nebo odbornou oblast (procesy, efektivnost, atd..) - Kompletní novinky na trhu co se týče produktů, obchodních modelů, atd. (nositel inovací) - Velký počet inovací - Vysoká prezence na inovačním fóru/ realizace koncepčních týmů/spolupráce koncepční soutěže 	
		Ideje na zlepšení produktu /nákladů	<ul style="list-style-type: none"> Možný velký potenciál na snížení nákladů díky idejím/konceptům/produktům/atd. - Technologická/funkčně ekvivalentní řešení s velkým potenciálem na snížení nákladů (náklady ME, interní náklady, atd.) - Velká účast na Forum Materialkosten (fóru materiálových nákladů), Forum Dienstleistung (fóru služeb), atd. 	
		Rychlý Time-to-Market	<ul style="list-style-type: none"> Rychlé životní cykly produktu u dodavatele resp. brzká doba inovace na trhu - Rychlé použití inovací trhu/nástroje v rámci služby/produktu (Trial-and-Error-Kultur/Fehlerumgang) - Krátká doba vývoje až do zralosti produktu, služby, atd. pro trh 	

Tabulka č. B2: Kritéria při hodnocení nových dodavatelů – pokračování

	INDEX	KRITÉRIUM	POPIS	HODNOCENÍ
GLOBALIZACE	INDEX STRATEGICKÉ RELEVANCE	Celosvětová prezence	<p>Globální prezence výroby včetně lokalizace (v zemích s koncernovou výrobou)</p> <p>Globální prezence organizace servisu, atd. (v zemích se sídlem koncernu)</p> <p>--> dlouhodobě: Geo-Coding jako datová základna (viz bod vzdálenost)</p> <p>- Schopnost dodavatele dodávat celosvětově (aktuální zásobování výrobních míst/lokalit, pouze výrobní nákup)</p> <p>- Vzdálenost dodavatele k výrobním místům (Geo-Coding)</p> <p>- Hlubková lokalizace</p>	
		Podílový/poměrný obrat	<p>Obrat dodavatele v kat./materiálové skupině/WSG ve vztahu k celkovému obratu kat./mat. skupině dle objemu dodaného zboží /obratu kategorie za poslední kalendářní rok</p> <p>- Potenciální obrat dodavatele v kat./mat. skupině ve vztahu k celkovému obratu kat./mat. skupině dle prognózy na následující roky (1-2 roky)</p>	
		Know-How	<p>Podstatné/důležité patenty v příslušné materiálové skupině/kategorii</p> <p>- Klíčová role v materiálové skupině/kategorii</p> <p>Technologické - a/nebo kvalitativní vedení</p>	
		Konkurenceschopnost	<p>Dobrá cenová úroveň (funkční porovnání cen, cenové analýzy, atd., pokud možno, TCO)</p> <p>- Nabídkové chování: účast na výběrových řízeních/poptávkách značek /regionů ("s reálnými nabídkami")</p> <p>Realizace rovněž neatraktivních projektů (žádné objemy) dodavatelem</p> <p>- Koncern (resp. značka/region) je vnímaným TOP-zákazníkem dodavatele ve výběrových řízeních</p>	
		Schopnost vývoje	<p>Předpoklady pro vývoj konstrukčních dílů/existujících zařízení atd. (např. zdroje-vývoje (zaměstnanci/rozpočet výzkum a vývoj, investoři), přístup k KVS, dostupnost laboratoře, dílny, výroby nářadí, spolupráce PKO, atd.)</p>	
		Finanční síla	<p>Euler-Hermes-Rating</p> <p>- Strategické včasné varování Rating Risikomanagementu (prohloubený rating)</p>	
		Životní prostředí, udržitelný rozvoj & Compl.	<p>Dodržuje předpisy ochrany životního prostředí, udržitelného rozvoje a compliance</p> <p>- Vyžaduje ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj a compliance také u subdodavatelů</p>	
	INDEX VÝKONU DODAVATELE	Optimalizace nákladů	Dlouhodobé snižování cen, Businessplan Performance	
		Excelentní Projektový management	<p>Vysoká kvalita realizace a efektivity (hodnocení COM/BA/BN)</p> <p>- Flexibilita u změn, dobrý management náběhu (hodnocení BN)</p> <p>- Koncern (resp.značka/region) je v projektech vnímaným TOP-zákazníkem dodavatele, zná procesy/struktury koncernu resp. značky/regionu (hodnocení BA/COM)</p> <p>- Celosvětové řízení projektů (hodnocení COM/BA/BN)</p>	
		Transparentnost & Plausibilita	<p>- Vysoká plausibilita nákladů- Závaznost příslibů dodavatele (dodržování termínů a nákladů)</p> <p>- Plausibilita nabídek (hodnocení ze strany COM (FS), a BN/COM (ÁKOs)</p>	
		Vysoká kvalita produktu, servisu a dodávek	<p>- Produkt/Servis splňuje požadavky (dle lastenheftu/výběrového řízení/technické specifikace)</p> <p>- Dodávka se uskuteční dle dojednaného logistického konceptu</p>	

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA C: DOTAZNÍK

Informace o podniku:

- 1) V jakém odvětví průmyslu působíte?**
 - Automobilový průmysl.
 - Sklářský průmysl.
 - Průmysl zaměřený na výrobu plastových dílů.
 - Jiné odvětví.

- 2) Do které kategorie lze Váš podnikat zařadit podle velikosti?**
 - Mikro (méně než 10 zaměstnanců, obrat cca do 2 milionů €).
 - Malý (10-49 zaměstnanců, obrat cca 2-10 milionů €).
 - Střední (50-249 zaměstnanců, obrat 10 -50 milionů €).
 - Velký (více než 250 zaměstnanců, obrat nad 50 milionů €).

- 3) Působí váš podnik na mezinárodním trhu?**
 - Ano, působí na mezinárodním trhu – 2 země.
 - Ano, působí na mezinárodním trhu – 3 a více zemí.
 - Ne, podnikáme jen v ČR.

- 4) Jste zcela samostatným podnikem, nebo jste součástí koncernu (holdingu)?**
 - Zcela samostatný podnik – pokračujte otázkou 7.
 - Součást menšího koncernu (do 5 podniků).
 - Součást koncernu (nad 5 podniků).

- 5) V případě, že jste součástí koncernu, máte dodavatele z řad společností v rámci koncernu?**
 - Ano.
 - Ne.

Hodnocení dodavatelů – obecné informace:

- 6) Pokud jste součástí koncernu, hodnotíte dodavatele v rámci koncernu stejným způsobem, jako ostatní dodavatele?**
- Ano.
 - Ne.
- 7) Kdo je ve Vašem podniku odpovědný za hodnocení dodavatelů?**
- Obchodní oddělení (2 a více osob).
 - Samostatný nákupčí, nákupní oddělení tvořené jednou osobou.
 - Asistent/ka ředitele, manažera.
 - Obchodní ředitel/ka nebo jiná osoba top managementu či.
 - Jiná osoba (prosím uveďte).
- 8) Máte dokumentovaný postup pro hodnocení dodavatelů?**
- Ano.
 - Ne.
- 9) Jakým způsobem je ve Vašem podniku dodavatele hodnocen? (Vyberte 1-2 body).**
- Máme pro to vytvořen tištěný formulář „hodnocení dodavatele“.
 - Každý dodavatel má svoji složku, kam jsou průběžně zapisovány poznámky.
 - Máme za tímto účelem evidenci v počítači (formulář v Excelu).
 - Máme evidenci a formulář v rámci informačního systému či umístěnou na online (např. na serverech) – SAP apod.
 - Nemáme žádnou striktní evidenci, hodnocení probíhá spíše ad hoc.
 - Jiným způsobem (prosím popište cca 2-3 větami).
- 10) Které z následujících kritérií využíváte při hodnocení dodavatelů ve Vašem podniku? (Vyberte všechna, která využíváte).**
- Úplnost a včasnost dodávky.

- Úroveň cen v tržním srovnání.
- Otevřená (přehledná kalkulace) cen.
- Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku.
- Jakost dodávaného produktu.
- Komunikace dodavatele.
- Dokumentace procesu dodávky.
- Etický přístup.
- Pojištění pro účely náhrady škody.
- Jiné (prosím vypište).

11) Jaké kritérium je pro Vás při hodnocení dodavatele nejdůležitější (vyberte pouze jedno).

- Úplnost a včasnost dodávky.
- Úroveň cen v tržním srovnání.
- Otevřená (přehledná kalkulace) cen.
- Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku.
- Jakost dodávaného produktu.
- Komunikace dodavatele.
- Dokumentace procesu dodávky.
- Etický přístup, existence kodexu.
- Pojištění pro účely náhrady škody.
- Jiné (prosím vypište).

12) Nyní přiřad'te níže uvedeným kritériím váhu, kterou jim při hodnocení dodavatelů přiřadíte? (Celkový výsledek váhy jednotlivým kritériím by měl činit 10 bodů).

- Úplnost a včasnost dodávky.
- Úroveň cen v tržním srovnání.
- Otevřená (přehledná kalkulace) cen.
- Schopnost flexibilně reagovat na potřeby podniku.
- Jakost dodávaného produktu.

- Komunikace dodavatele.
 - Jiné (prosím vypište).
- 13) Zajímáte se v rámci hodnocení dodavatelů o to, zda dodavatelé mají certifikovaný systém jakosti prostřednictvím norem ČSN ISO?**
- Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho.
 - Ano, a zohledňujeme to při hodnocení.
 - Ne.
- 14) Zajímáte se v rámci hodnocení dodavatelů o to, zda dodavatelé mají certifikovaný systém jakosti ještě prostřednictvím jiných norem?**
- Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho.
 - Ano, a zohledňujeme to při hodnocení.
 - Ne.
- 15) Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, jaká je finanční situace Vašich dodavatelů?**
- Ano, ale v hodnocení to nezohledňujeme.
 - Ano, a zohledňujeme to v hodnocení.
 - Ne.
- 16) Pokud jste na výše uvedenou otázku odpověděl/a „ano“, jakým způsobem dodavatele prověřujete?**
- Pouze z veřejných rejstříků (obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík apod.).
 - Pouze z webových stránek dodavatele.
 - Pouze vyžádáním dokumentů od dodavatele.
 - Jiným způsobem.
 - Kombinací uvedených způsobů.
- 17) Požadujete výslovně certifikaci dle ISO 9001 u některých Vašich dodavatelů?**
- Ano (prosím zdůvodněte).
 - Ne.

- 18) Realizujete u některých z Vašich dodavatelů zákaznické audity?**
- Ano (prosím uveďte u jakých dodavatelů a proč).
 - Ne.
- 19) Provádíte zkoušky a kontroly dodávek ve vlastních laboratořích či zkušebnách?**
- Ano.
 - Ne.
- 20) Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, zda má dodavatel certifikovanou způsobilost některých pracovníků?**
- Ano, ale v hodnocení to nezohledňujeme.
 - Ano, a zohledňujeme to v hodnocení.
 - Ne.
- 21) Provádíte kontroly balení dodávek a zohledňujete jejich výsledek při hodnocení dodavatelů?**
- Ano, ale nehodnotíme dodavatele podle toho.
 - Ano, a zohledňujeme to při hodnocení.
 - Ne.
- 22) Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, zda má dodavatel zdokumentovaný celý proces výroby a dodání dodávek?**
- Ano, ale v hodnocení to nezohledňujeme.
 - Ano, a zohledňujeme to v hodnocení.
 - Ne.
- 23) Zajímáte se o to, zda je dodavatel pojištěn za účelem pokrytí nákladů na náhradu škody či jiné odpovědnosti (újmy na zdraví apod.)?**
- Ano, ale v hodnocení to nezohledňujeme.
 - Ano, a zohledňujeme to v hodnocení.

- Ne.

24) Zajímáte se při hodnocení dodavatelů o to, zda má dodavatel zaveden etický kodex?

- Ano, ale v hodnocení to nezohledňujeme.
- Ano, a zohledňujeme to v hodnocení.
- Ne.

25) Využívá Váš podnik některou z níže uvedených metod?

- Scoring model.
- Bodové hodnocení.
- ABC metoda.
- Grafické hodnocení.
- Gordonův ratingový model.
- AHP metoda.
- Profilová analýza.
- Porovnávací metoda.
- Jiná (prosím vypište).
- Nejsem si vědom/a, že by využíval.
- Jsem si jist/á, že nevyužívá.

26) Využíváte při hodnocení dodavatelů nějakou formu grafického znázornění?

- Ano, schémata.
- Ano, grafy.
- Ano, jiné (prosím vypište).
- Ne.

27) Prosím popište stručně (cca 5 až 10 vět), jakým způsobem probíhá hodnocení dodavatele u Vás v podniku.

PŘÍLOHA D: METODICKÉ POSTUPY HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Prvotním impulsem pro plánování konkrétního projektu ve vybraném podniku, je příručka pracovního procesu výrobku (ProduktionsEntstehungsProzess, dále označeno jako PEP). Tvoří základ projektu a obsahuje jednotlivé milníky projektu a konkrétní činnosti/procesy, které se v nich v danou chvíli a v jednotlivých oblastech odehrávají.

Podkladem k tomuto rozhodnutí je finanční analýza (Make-or-Buy, dále označeno jako MoB¹¹⁸) vedoucí k rozhodnutí o interním zajištění výroby (služby) ve vybraném podniku nebo o zadání výroby (služby) na dodavatele (poskytovatele). Současně se jedná o součást strategie společnosti.

Poptávkový proces

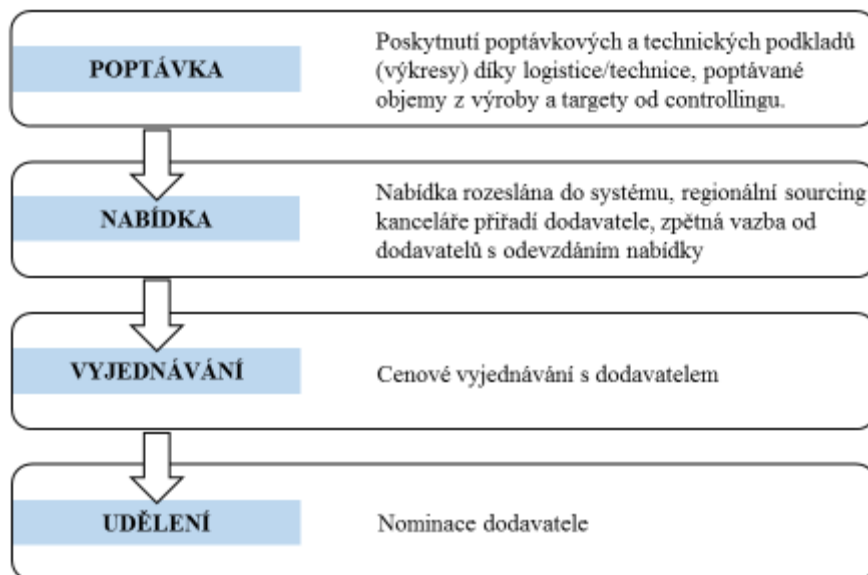
V poptávkovém procesu se vybírá dodavatel pro nové díly (jedná se o specifické díly pro uvedený projekt, nově vyvíjené díly - lastenheftové, výkresové) a je to významná součást předsériového procesu. Pre-meeting je tří-kolové grémium vybrané společnosti, ve kterém zástupci nákupu prezentují návrhy dodavatelů pro nové díly (tj. Forward Sourcing) nebo pro již existující díly které byly znovu poptávány (tj. Global Sourcing). Provádí ho oddělení projektového nákupu společně s liniovým nákupem. Regionální Sourcing kanceláře jsou pobočky po celém světě, které hledají a starají se o potencionální dodavatele.

Forward Sourcing je poptávkový a nákupní proces (viz obrázek č. D1) výběru dodavatele pro nové díly/nové projekty. Global Sourcing je poptávkový a zadávací proces pro projekty a nákupní proces pro výběr dodavatele u sériových dílů tzn. po uzavřeném Forward Soucingu (COP¹¹⁹ díly, díly převzaté z jiného projektu, za účelem navýšení

¹¹⁸ Make or Buy díly (MoB) na počátku plánované díly pro domácí výroby, následně probíhá analýza MoB, zda bude výhodnější nakupovat nebo vyrábět doma, pokud je výhodnější nakupovat, dochází k tzv. vyčlenění dílu z domácí výroby, analýzy MoB se provádí, jak na nových, tak stávajících projektech.

¹¹⁹ COP díly převzaté z jiného projektu v rámci značky nebo koncernu. Modifikovaný díl je převzatý a upravený pro daný projekt.

kapacit, optimalizace ceny stávajícího dodavatele, pro nákup originálních dílů, režijního materiálu a dlouhodobého majetku a služeb).



Obrázek D1: Nákupní proces

Zdroj: Vlastní zpracování

O výběru dodavatele resp. zadání zakázky se v závislosti na finančních hodnotách rozhoduje v nákupních grémiích na lokální úrovni, nebo v rámci mateřské společnosti.

Schvalovací grémia ve vybraném podniku jsou:

- **Sourcing Committee** (dále označeno jako SC) lokální Pre-meeting pouze se zástupci společnosti vybraného podniku a jedná se o lokální rozhodnutí pro díly s obratem do 250 tis €. Součástí prezentace na SC musí být termínový plán pro výrobu daného dílu, doba na výrobu nářadí, tzn. první výpadové kusy a způsob zajištění předsérie, doba optimalizace.
- **Pre-meeting** (videokonference za účasti zástupců všech koncernových značek), zde je rozhodovací pravomoc pro díly s obratem nad 250 tis €.
- **Corporate Sourcing Committee** (dále označeno jako CSC, koná se v mateřské společnosti a CSC grémium je zodpovědné za zadávání dílů v rámci procesu Global-/Forward-Sourcing na koncernové úrovni, vyjma řešení a rozhodování případu MoB) kromě zástupců všech značek se účastní i vedení koncernových

oblastí. Rozhodují se zde poptávky s vyššími obraty a zásadní strategická rozhodnutí.

TER Gremium¹²⁰ (Target ErreichungsRunde) se týká dílů, kde není dosažen jednicový target či investiční target. Probíhá analýza příčin a rozhoduje se o navýšení targetu. Doba trvání poptávkového procesu je pro výkresové díly¹²¹ tři měsíce a pro lastenheftové díly¹²² čtyři měsíce.

Cesta dílu z techniky k dodateli

P-Freigabe (uvolnění do nehmotné přípravy) se u LAH dílů uděluje technika ve chvíli, kdy dodavatel předloží výkresovou dokumentaci na rozdíl od výkresových dílů, kdy se jedná o tzv. poptávkovou dokumentaci, která je impulzem k zahájení poptávky. Na základě P-Freigabe vznikne kusovník vozu (kompletní rozpad vozu po číslech dílu). *Kusovník* je datový soubor veškerých čísel dílů na voze (sériový vůz). Vznik dílu náběhovým klíčem (kód projektu, technická změna), programový bod (zavádí nové díly do vozu, zpravidla součástí modelové péče). Navazující systémy FAKOM se týká barevně závislých dílů jak interiérových tak exteriérových, z něho natékají do kusovníku barevné kódy k dílům a jejich schválení podléhá rozhodnutí představenstva oddělení designu společně s technikou.

B - Freigabe (uvolnění do hmotné přípravy) dle PEP uděluje technika 18 měsíců před začátkem sériové výroby vozů (Start-of-Production, dále označeno jako SOP).¹²³ Po odsouhlasení vyrobiteľnosti dílu s dodavatelem daného dílu, u výkresových dílů zpravidla do 6 KT po CSC rozhodnutí, u LAH dílů po předání prototypů od nákupem

¹²⁰ Target (limitní cena stanovená controllingem) v případě externího vyčlenění se jedná pouze o skutečné (výdajově účinné) náklady domácí výroby.

¹²¹ Výkresové díly – vývoj probíhá v technice vybraného podniku a nominovaný dodavatel následně vyrábí díly na základě kompletní výkresové dokumentace uložené a distribuované přes KVS.

¹²² Lastenheftové díly, kde (LAH díly) vývoj dílu probíhá u dodavatele, náklady s tím spojené jsou hrazeny ve formě přímé platby ze strany technického vývoje nebo rozpuštěny v A-ceně. V lastenheftu je uveden doporučený materiál, technologie, předepsán seznam zkoušek pro udělení BMG, které jsou v kompetenci dodavatele. (BMG relevantní díly na vybraný rozsah/okruh dílů, které podléhají speciálním zkouškám ze strany technického vývoje, tyto díly jsou definovány technickým vývojem. Díly nerelevantní pro BMG uvolňuje pouze kvalita v procesu vzorkování).

¹²³ EOP, End-of-Production = konec sériové výroby vozů.

nominovaného dodavatele technické uvolnění výkresové dokumentace. Od této chvíle dodavatel může zahájit výrobu sériového náradí.

Investice, jednice, náběhové náklady

První vyhodnocení investic probíhá na základě konstrukčního resp. technického popisu výrobku ve spolupráci s liniovým nákupem, který odhaduje výši investic na pořízení náradí pro výrobu nových dílů a vychází z předchozích projektů nebo z dostupných informací srovnatelných dílů užívaných v koncernu. U Carr Over Parts (dále označeno jako COP, díly převzaté z předešlých modelů) dílů se při vyhodnocení zohledňují aktuální kapacitní možnosti u dodavatele. Součástí celkového vyhodnocení nákladů je i změnové riziko. *Změnové řízení* (dále označeno jako ZŘ, AntragsVervolgungONline-AVON¹²⁴ systém sloužící ke sledování a posuzování technických změn) je proces sloužící k vyhodnocení možnosti a podmínek pro realizaci technické změny na výrobku s cílem minimálních nákladů investic a termínového rizika.

Investiční targety na pořízení náradí od dodavatele se udělují investiční targety na základě celkového schváleného targetu na projekt. Jednice vychází z celkové kalkulace vozu, kde je definovaná, schválená, položka materiál, ze které se dále vypočítávají targety pro jednotlivé díly. Targety stanovuje oddělení controllingu na tzv. A cenu dílu. V případě neuspokojivého ekonomického výsledku projektu se pořádají tzv. klausury za účelem optimalizace nákladů.

Náběhové náklady slouží k zajištění dílů pro předsériovou výrobu vozu v případě absence dílu ze sériového náradí. Konkrétně se jedná o náklady spojené s výrobou prototypových dílů, malosériového náradí nebo ke zkrácení doby na přesun sériového náradí u výrobce náradí k dodavateli dílu (lodní doprava nahrazena leteckou).

Nominační dopis (dále označeno jako ND) odesílá oddělení nákupu max. do 2 týdnů po výběru a schválení dodavatele na zmiňovaných grémiích, odeslaný ND je základní podmínkou pro možnost zahájení vývoje/výroby a první právně závazný dokument mezi

¹²⁴ AVON (ÄnderungsantragsVervolgungONline) systém sloužící k interní distribuci (technických změn), k jejímu vyhodnocování a též k záznamu aktuálního statusu až po jejich schválení.

vybraným podnikem a dodavatelem. Obsahuje např.: A-cenu (cena dílu bez logistických nákladů), dobu na výrobu náradí, poptávané kapacity, investice náběhových nákladů a vývojové náklady. Poptávkový proces končí tedy nominací dodavatele a vyplněním TEVONu¹²⁵ (datum CSC, kdy byl dodavatel v grémiu schválen a název dodavatele).

Zakázky se zásadně zadávají po technickém a finančním uvolnění. Smlouvy jsou obvykle uzavírány prostřednictvím B2B platformy k uzavření smlouvy dochází okamžikem, kdy dodavatel na platformě odešle potvrzení o přijetí objednávky bez jakýchkoliv výhrad. Potvrzení objednávky s jakoukoliv výhradou nevede k uzavření smlouvy, byť by se jednalo o výhrady pouze k některým pozicím objednávky. Změny objednávek mohou být způsobeny změnami plánování rámcových podmínek (např. počtu kusů, výrobního místa) nebo změnami vývoje produktu.

Pro lepší *identifikaci dodavatele*¹²⁶ a přesnou lokalizaci jeho provozoven jsou v dodavatelské databázi používána tzv. čísla DUNS (evidenční číslo dodavatele). V SAP slouží číslo DUNS¹²⁷ k přesnému propojení s databází LDB (Lieferantendatenbank, koncernová databáze dodavatelů).

Nákup výrobního materiálu

Úkolem nákupu je určit neoptimálnějšího dodavatele pro nové díly a získat cenově nejvýhodnější nabídky s přihlédnutím na technické, kvalitativní a termínové požadavky a s ohledem na ochranu životního prostředí s cílem dosáhnout finančních limitů jednic stanovených útvarem controllingu a finančních limitů investic stanovených útvarem projektového nákupu. V případě překročení limitů probíhá jednání v TER (Target ErreichungsRunde, Výbor pro dodržení finančních limitů). Nákup výrobního materiálu

¹²⁵ TEVON (TEileVerfolgungONline) systém pro sledování dílů od zavedení v kusovníku až po výběh ze série, používá se hlavně v nákupu, logistice, kvalitě a vývoji. TEVON přiřazuje materiálovou skupinu a nákupčí k dílům, aktivní úloha nákupu je v údržbě termínů, zadání dodavatele a termínů dodání vzorků.

¹²⁶ Dodavatel obchodní partner, od kterého nakupujeme zboží nebo službu. Obchodní partner fyzická nebo právnická osoba, která je přímým účastníkem smluvního vztahu se společností.

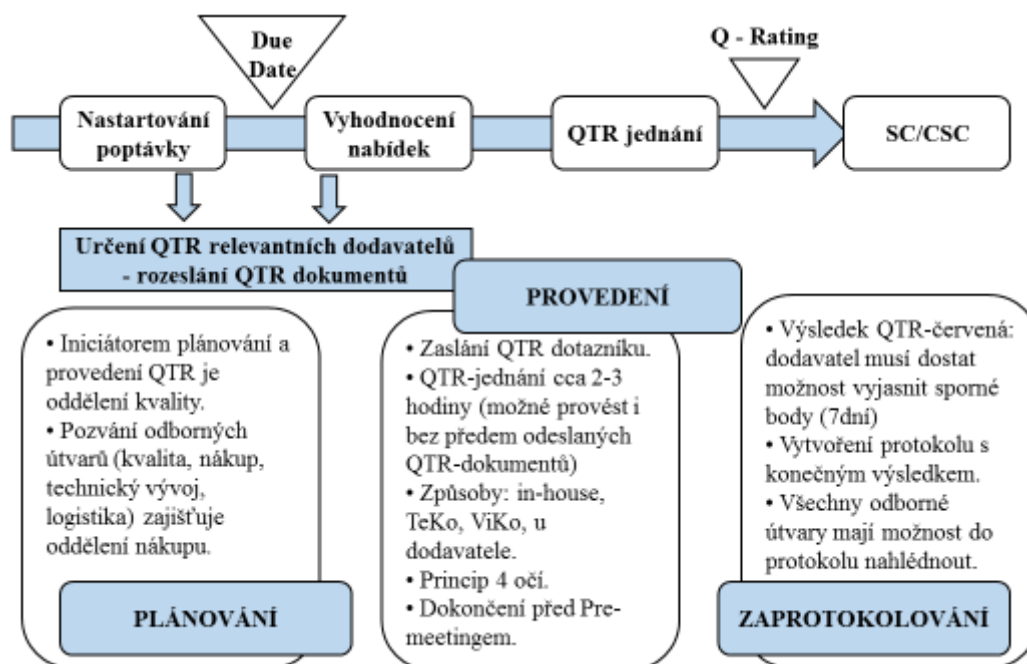
¹²⁷ Číslo DUNS (D-U-N-S, Data Universal Numbering System) je jedinečné celosvětové, mezinárodní číslo konkrétního podnikatelského subjektu přidělené firmou Dun + Bradstreet jednotlivá čísla DUNS jsou přidělována i provozovněm podnikatelských subjektů, podle kterých je možné přesně identifikovat a lokalizovat jejich místo a případně i pozici ve struktuře jejich koncernů. Dun + Bradstreet (D+B) mezinárodní obchodní společnost s českým zastoupením, zabývající se monitoringem podnikatelských subjektů na celém světě.

zároveň provádí neustálou optimalizaci struktury nákladů nakupovaných dílů prostřednictvím permanentního poptávání trhu a společných jednání v rámci optimalizačních programů. Při výběru dodavatele se přihlíží k jeho kvalitativnímu hodnocení.

Nákup provádí analýzy tržních cen předběžné odhady, stejně tak prověřuje nabídky dodavatelů. Jednání s dodavateli o cenách, dodacích a platebních podmínkách jakož i uzavírání závazných individuálních a rámcových smluv je zásadně v odpovědnosti nákupu. Vybraný dodavatel a jím dodávané díly musí splňovat požadavky zajištění kvalitativních, technických, logistických a finančních parametrů. Zároveň musí být schopen dodržet dohodnuté ceny, investice a stanovené termínové plány v předsériové a sériové fázi projektu. O výběru dodavatele, resp. zadání zakázky, se rozhoduje k tomu určených grémiích. Smluvní zajištění dodávek nakupovaných dílů probíhá podle odpovídajících technických, logistických a finančních zadání, a to za zjištění kapacit dodavatele dle platného LAP (Langfristige Absatzplan, dlouhodobé plánování odbytu) či PPA programu (Programm Planungsprozess, plánování výrobního programu). Elektronický objednávkový on-line systém sloužící (Elektronisches Bestellsystem Online, dále označeno jako EBON) k vystavení objednávek na všechny nakupované díly.

Analýza dodavatele

Prohlídka u dodavatele a audit u dodavatelů je ve vybraném podniku v zodpovědnosti oddělení kvality. Quality Technical Requirement (dále označeno jako QTR) je nástroj k vyhodnocení plausibility nabídky dodavatele a provádí se před nominací dodavatele. Cílem je zajištění kvalitativních a kvantitativních požadavků v průběhu vzniku produktu a jeho životního cyklu (viz obrázek č. D2 a č. D3).



Obrázek D2: QTR proces

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalitativní způsobilost	Kvalitativní výkon	QTR
<ul style="list-style-type: none"> • Procesní audit • Potenciální analýza • Softwareaudit • Produktaudit • QM-certifikát systému (předpoklad pro A-hodnocení) 	Zařazení do programu „Kritičtí dodavatelé“ (Q-data z kvalifikačního programu Nové díly a do statusu dodaných sériových dílů)	Technické vyjasnění nabídky dodavatele prostřednictvím QTR společně s oddělením nákupu, technickým vývoje, logistikou a kvalitou.
A 92-100% Q-způsobilý B 80- 91% Q-podmínečně zp. C < 80% Q-nezpůsobilý	A žádné závažné problémy B v programu Kritických dod. C < Level 3 v programu Kritických dodavatelů	Ano – je způsobilý Ano – je způsobilý s podmínkami Ne – je nezpůsobilý

Nejhorší jednotlivý výsledek určuje celkový kvalitativní rating.

Obrázek D3: Hodnoticí kritéria ke stanovení kvalitativního ratingu

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnocení kvality – celkový Q-Rating:

A – výrobní místo je uvolněné (bez omezení).

B - výrobní místo podmíněčně uvolněno (zakázka může být udělena).

C – výrobní místo není uvolněno pro udělení zakázky.

Dodavatelé ve vybraném podniku se řídí normami řady ISO 9000 vztahující se k systémům řízení kvality (Qualitätsmanagementsystem, Systém řízení kvality, dále označeno jako QMS). Definují termíny, požadavky na QMS a poskytují návody na zavedení, udržování a zlepšování QMS:

- **EN ISO 9000** (Systém managementu kvality) popisuje základní principy systémů řízení kvality a specifikuje terminologii řízení kvality.
- **EN ISO 9001** (Systém managementu kvality) specifikuje povinné požadavky na systém řízení kvality pro případ, že organizace musí prokázat (například při certifikačním auditu) svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a předpisů, tzn. uvádí, to co se musí udělat, aby systém řízení kvality správně fungoval. Požadavky této normy jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich typ, velikost a poskytované produkty.
- **EN ISO 9004** (Řízení udržitelného úspěchu organizace) přístup managementu kvality.
- **EN ISO 19011** (Směrnice pro auditování systémů managementu).

Požadavky na dodavatele

- **IATF 16949** (Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu).
- **Příručky VDA** (Verband der Automobilindustrie) soubor příruček stanovující požadavky na QMS v automobilovém průmyslu, které jsou kladeny na QMS nad rámec norem řady ISO 9000 a definují katalogy otázek a systém bodového hodnocení při auditu.
- **Příručka VDA 6.1** (Audit systému managementu jakosti) poskytuje návod pro provádění auditu QMS a definuje požadavky na dodavatele sériových dílů. Nadstandardní požadavky nad rámec ISO 9001 se týkají nákladů na kvalitu,

bezpečnost výrobku, podnikové strategie. Ve vybraném podniku je podle VDA 6.1 certifikována výroba komponentů.

- **Příručka VDA 6.3** (Audit procesu/sériová výroba) poskytuje návod pro provádění auditu procesu a hodnocení kvalitativní způsobilosti procesů. Dle této metodiky jsou prováděny procesní audity ve výrobě a logistice.
- **Příručka VDA 6.4** (Výrobní prostředky) poskytuje návod pro provádění auditů QMS a definuje požadavky na dodavatele výrobních prostředků. Dle VDA 6.4 je certifikována výroba nářadí a přípravků.
- **Příručka VDA 6.5** (Audit produktu) poskytuje návod pro provádění auditů výrobku a pro hodnocení kvalitativní způsobilosti výrobků.
- **Příručka VDA 6.7** (Audit procesu/kusová výroba) poskytuje návod pro provádění auditu procesu a hodnocení kvalitativní způsobilosti procesů.

Audit dodavatelů

Cílem je posouzení kvalitativní způsobilosti dodavatele a ověřování slouží:

- Jako podklad pro rozhodování SC při výběru dodavatelů.
- Jako podklad pro jednání o kvalitě s dodavateli (např. Top Q jednání, ...apod.).

Další postup využití hodnocení kvalitativní způsobilosti při výběru a hodnocení dodavatelů definuje nástroje k hodnocení kvalitativní způsobilosti:

- **Potenciální analýza** (dále označeno jako POT¹²⁸): nový projekt a/nebo nový dodavatel (technologie, výrobní místo, ...).

Potenciální analýza slouží k ověření potenciálu nového dodavatele, výrobního místa nebo technologie, stejně jako potenciálu vývoje a procesních schopností uchazeče. Provedení POT se řídí normou VDA 6.3. Výsledek POT slouží jako podklad pro rozhodnutí o udělení zakázky dodavateli.

¹²⁸ Pozitivní potenciální analýza je platná jako podklad rozhodování maximálně 18 měsíců po návštěvě dodavatele.

- **Audit procesu** (dále označeno jako VA) + audit výrobku: předvýrobní etapy i sériová výroba; vstupem je samoaudit.

Procesní audit slouží k ověření výsledku samoauditů dodavatele a ke konečnému rozhodnutí o jeho kvalitativní způsobilosti. Provedení auditu procesu se řídí normou VDA 6.3 (Audit procesu). Procesní audit slouží jako nástroj prokázání plnění všech požadavků (zákonných, administrativních, zákaznických a produktově specifických, vlastních požadavků a instrukcí certifikačních norem ISO/TS 16949 a VDA 6.1 pro každé výrobní místo a jednotlivé produktové skupiny). Provedení auditu výrobku se řídí normou VDA 6.5 (Audit výrobku) a slouží k ověření shody se zákonnými, technickými a bezpečnostními požadavky i se specifickými požadavky.

Dále jsou to:

- **Management subdodavatelů** (dále označeno jako ULM): předvýrobní etapy i sériová výroba; platí pro celý dodavatelský řetězec.

Řízení subdodavatelů se zabývá identifikací a odstraněním možných rizik v celém dodavatelském řetězci. ULM je procesně zapojen do fází zadání poptávky, vývoje procesu a produktu i do sériové výroby. Za rozvoj ULM zodpovídá každý jednotlivý dodavatel. Požadavky na ULM definuje směrnice.

- **Problémová analýza** (dále označeno jako PA): reakce na vzniklý problém u sériového dodavatele.

Problémová analýza slouží ke zlepšování kvality nakupovaných dílů a kvalitativního výkonu, stejně jako k odstranění kvalitativních závad nebo problémů z pole. Problémová analýza se používá v případech zvýšeného počtu zákaznických reklamací odběratelského závodu.

- **Technická revize** (dále označeno jako TRL): reakce na problém s dodávkami nebo nedodržení informační povinnosti dodavatele, nástroj průběžné kontroly.

TRL není náhradou procesního nebo produktového auditu, ale je dalším nástrojem kvality v rámci strategie kvality. Prováděním TRL sleduje mateřský podnik následující cíle:

- Zajištění shody dílu a komponentů s nastavenými požadavky.
- Přezkoumání výroby produktu na místě včetně všech činností zajištění kvality.
- Kontrola účinnosti nápravných opatření a verifikace odsouhlasených standardů QM.

Technická revize dodavatelů je přezkoumání, které zajišťuje, že díly a komponenty naplňují právní požadavky. Stejně tak ověřuje zaměření QMS dodavatelů a může kdykoliv a u kteréhokoliv dodavatele provést technickou revizi.

- **Samoaudit** (dále označeno jako SL): předchází auditu procesu, provádí dodavatel sám.

Samoaudit opírající se o VDA 6.3 slouží dodavatelům jako nástroj prokázání plnění všech požadavků (zákonných, administrativních, zákaznických a produktově specifických, vlastních požadavků a instrukcí certifikačních norem ISO/TS 16949 a VDA 6.1 pro každé výrobní místo a jednotlivé produktové skupiny). Sebekvalifikace dodavatelů je součástí procesu neustálého zlepšování a jejím cílem je hodnocení kvalitativní způsobilosti „A“. Po sebehodnocení s výsledkem „A“ následuje ze strany mateřského podniku procesní a produktový audit jako ověření dosaženého hodnocení. Rozhodující pro prokázání kvalitativní způsobilosti dodavatele je platné hodnocení mateřského podniku. Je cílem, aby výrobní místo dodavatele bylo ohodnoceno „A“ nejpozději po druhém sebehodnocení. Pokud nedojde ve stanoveném čase k dosažení hodnocení „A“, potom může koncern využít své právo a provést u dodavatele audit.

- **D/TLD audit** (dále označeno jako DV): audit na vedení dokumentace D/TLD dílů u dodavatele

Cílem je kontrola dodržování vedení dokumentace D/TLD dílů u dodavatele standardním postupem. Dodavatel je odpovědný za dodržování a prověřování

požadavků k dokumentaci, jakož i za provedení samoauditů. Za účelem prověření plnění (realizace) příslušných požadavků má dodavatel podle katalogu požadavků za povinnost jednou ročně provést v daném výrobním místě samoaudit, ze kterého vypracuje zprávu.

Výstup hodnocení kvalitativní způsobilosti

Výstupem z hodnocení kvalitativní způsobilosti je vyhodnocení dodavatele jako způsobilého pro dodávky do sériové výroby. Výsledky ověření kvalitativní způsobilosti slouží jako nástroj hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku.

Kvalitativní hodnocení dodavatelů pro Corporate Sourcing Committee (CSC)

Hodnocení kvality slouží jako pomoc při rozhodování CSC (výběr dodavatelů), jakož i jako podklad pro „jednání o kvalitě“ s dodavateli ve směru plnění cílů. Za plánování a uskutečnění lokálních Pre-meetingů a koncernových CSC meetingů je odpovědný nákup. Hodnocení kvality nabízejících dodavatelů prostřednictvím ratingů kvality provádí v zásadě oddělení kvality příslušné značky nebo regionu odpovědné za poptávaný výrobek (projekt).

Potřebné údaje a informace o kvalitě nových, dosud neznámých dodavatelů a/výrobních míst si vyžádají odpovědní pracovníci kvality. Auditováním, např. nových dodavatelů/nových výrobních míst je pověřeno hodnotící oddělení kvality a provádí je oddělení auditu dodavatelů.

BeOn (Bemusterung Online systém kvality) B2B je aplikace pro vzorkování dílů, kterou dodavatel musí vyplnit zároveň s posláním vzorku. Systém IMDA obsahuje informace o materiálu, ze kterého je díl vyroben, zda obsahuje těžké kovy, pocházejí z celosvětové databanky o materiálech používaných v automobilovém průmyslu. Je nezbytné pro kompletní vyplnění údajů v systému BeOn. Žádá o něj dodavatel elektronicky a zadává obdržení kód do BeOnu.

Mezioborový tým

Schvalovací grémia ve vybraném podniku probíhají za účasti oddělení nákupu, technického vývoje, logistiky, kvality a controllingu. Před konečným rozhodnutím o nominaci dodavatele jsou tyto oblasti odpovědny za ratingové hodnocení dodavatele.

Hodnocení dodavatele

Integrita obchodního partnera/smluvní strana ¹²⁹ je bezúhonnost obchodního partnera/smluvní strany zjišťovaná za účelem minimalizace rizik pro společnost. Účelem je stanovit základní zásady a odpovědnosti při ověřování integrity obchodních partnerů/smluvních stran ve společnosti s cílem snížit riziko nedostatku integrity obchodního partner/smluví strany. Compliance databáze je externí databáze umožňující porovnat jméno a příjmení, název obchodního partnera/smluvní strany s databázemi mezinárodních a jiných sankcí. Používá se compliance dotazník, který slouží k provedení kontroly obchodního partner/smluvní strany.

Test integrity obchodního partnera/smluvní strany působí preventivně proti porušování právních předpisů a rozhodnutí, zejména těch:

- Zavádějících mezinárodních a jiných sankcí.
- Týkajících se praní špinavých peněz.
- Týkajících se korupce a úplatkářství.
- Upravujících hospodářskou soutěž a zakazujících dohody mezi soutěžiteli a organizovanému zločinu.

V rámci základního hodnocení testování se používají nástroje porovnávající jméno a příjmení, firmu nebo název potenciálního obchodního partnera/smluvní strany s databázemi mezinárodních a jiných sankcí. Hlubkové hodnocení je testování zjišťující hlubší informace o obchodním partnerovi/smluvní straně v případě existence pochybností o integritě obchodního partner/smluvní strany.

¹²⁹ Obchodní partner fyzická nebo právnická osoba, která je přímým účastníkem smluvního vztahu se společností, a která je podnikatelem. Smluvní strana fyzická nebo právnická osoba, která je přímým účastníkem smluvního vztahu se společností např. dodavatel, odběratel.

Test integrity obchodního partnera/smluvní strany je klíčové pro uzavření nového obchodního smluvního vztahu nebo pokračování ve vztahu.

Povinnosti provádění testu integrity u potenciálního dodavatele

- U nového dodavatele se test integrity provádí při registraci.
- Před uzavřením obchodního vztahu je nutná znalost obchodního partnera/smluvní strany, aby se zabránilo vzniku možného rizika pro společnost.

Test integrity u stávajícího obchodního partner/smluvní strany

- V případě, že se oddělení nákupu dozví závažnou skutečnost, která zakládá pochybnost o bezúhonnosti obchodního partnera/smluvní strany, sdělí ihned své podezření zodpovědnému útvaru (např. e-mailem).
- Na základě informace o obchodním partnerovi/smluvní straně či jejich orgánu např. z tisku, obchodního rejstříku, insolvenčního rejstříku, internetu, od jiného obchodního partnera.
- Nebo na základě přeměny obchodního partnera/smluvní strany či změně ve vlastnické struktuře (např. změna právní formy, fúze, prodej většinového podílu).

Testování se provádí postupem za využití následujících nástrojů:

Oddělení nákupu zajistí řádně vyplněný Compliance dotazník u obchodního partnera/smluvní strany a předá ho do příslušného útvaru. Cílem hodnocení dotazníkem je získání aktuálních znalostí o obchodním partnerovi/smluvní straně v nutném detailu tak, aby mohla být vyhodnocena možná rizika pro společnost.

Útvar vyhodnotí informace v dotazníku a informuje oddělení nákupu do 5 pracovních dnů od doručení Compliance dotazníku. Do kladného vyjádření zodpovědného oddělení není možné uzavřít obchodní/smluvní vztah. V případě negativního vyjádření bude nutné existující vztah s ohledem na příslušné smluvní podmínky a platné právní předpisy ukončit.

Je-li si oddělení nákupu vědomo pochybnosti o bezúhonnosti stávajícího nebo potencionálního obchodního partner/smluvní strany, jeho orgánů nebo členů

managementu, zejména pochybnosti o údajích získaných v dotazníku, které nejsou hodnověrné nebo obsahují kritické skutečnosti, byla-li na trhu objevena negativní skutečnost nebo zkušenost s obchodním partnerem/smluvní stranou, předá písemně takovou informaci zodpovědnému útvaru spolu s Compliance dotazníkem.

Test integrity – „Základní hodnocení“ se provádí v případě pochybností o integritě obchodního partnera/smluvní strany ze strany příslušného oddělení nákupu nebo zodpovědného útvaru. Výsledkem testu integrity je stanovisko zodpovědného útvaru, zda vstup do nového vztahu nebo udržení stávajícího vztahu s obchodním partnerem/smluvní stranou může být pro společnost škodlivý. Při základním hodnocení se prověří, zda obchodní partner/smluvní strana, členové jeho orgánů nebo členové managementu nejsou vedeni v databázích mezinárodních a jiných sankcí. Je-li alespoň někdo z nich jednoznačně veden v některé databázi mezinárodních a jiných sankcí, vydá zodpovědný útvar negativní stanovisko. To je důvodem neuzavření/ukončení obchodního vztahu. Není-li zodpovědný útvar po ukončení fáze základního hodnocení schopno vydat jednoznačné stanovisko, provede hloubkové hodnocení obchodního partnera/smluvní strany.

Test integrity – „Hloubkové hodnocení“ testování zjišťující hlubší informace o obchodním partnerovi/smluvní straně v případě existence pochybností o integritě obchodního partnera/smluvní straně. Provádí se tak, že je nutno zjistit další informace o obchodním partnerovi/smluvní straně. Obchodní partner/smluvní strana má právo se dodatečně k hodnocení integrity vyjádřit písemně nebo ústně (osobně). Pro ústní/osobní jednání domluví oddělení nákupu ve spolupráci se zodpovědným útvarem setkání s potenciálním obchodním partnerem/smluvní stranou, na kterém se pokusí nalézt vhodné řešení vedoucí k minimalizaci potenciálních rizik. Neexistuje-li po dodatečném vyjádření či dodatečném jednání, pochybnost o bezúhonnosti, vydá zodpovědný útvar kladné stanovisko a je možné uzavřít/udržet obchodní/smluvní vztah. Nebudou-li pochybnosti o bezúhonnosti ani dodatečně rozptýleny, není možné do nového vztahu vstoupit, případně stávající vztah je nutné ukončit.

Test integrity na vyžádání

Oddělení nákupu může požádat o prověrku potencionálního nebo stávajícího obchodního partnera/smluvní strany bez udání důvodu. Útvar nákupu předá na zodpovědný útvar identifikační údaje obchodního partnera/smluvní strany např. číslo dodavatele, DUNS, identifikační číslo obchodního partnera apod. a poté zodpovědný útvar provede „Test integrity základní hodnocení“.

Řízení vztahu s dodavatelem

Vybraný podnik v rámci řízení vztahu s dodavateli pořádá:

- Technické dny, kde dodavatelé mohou představit svůj technický vývoj a nové technologie.
- Inovační workshopy se týkají inovací v oblasti výroby, materiálů, vývoje a potenciálu z hlediska výrobních nákladů.
- Dodavatelské dny, kde dodavatelé prezentují své výrobky a optimalizační návrhy.

Vybraný podnik uděluje celoročně ocenění nejlepším dodavatelům pro jejich celkový podnikatelský výkon. Vítězové se vyznačují svou inovační silou, kvalitou produktů, rozvojovou kompetencí, udržitelností a profesionálním řízením projektů. Chce-li automobilka stavět skutečně kvalitní auta, potřebuje opravdu dobré partnery a musí spolupracovat s dodavateli na významném novém inovačním partnerství.

Elektromobilita a rostoucí digitalizace v automobilovém odvětví jsou důležitými stavebními kameny pro budoucí úspěch. Spolu s dodavateli se budou aktivně otvírat nové obchodní oblasti a perspektivy růstu. Progresivní digitalizace, měnící se obchodní modely, elektrická mobilita a rostoucí požadavky zákazníků jsou ústředními tématy budoucího programu „Future Tracks“, který vybraný podnik zahájil s cílem připravit se na výzvy v automobilovém průmyslu.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zejména vedoucímu mé disertační práce prof. Ing. Miroslavu Žižkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podporu po dobu celého doktorského studia, kterými přispěl k vypracování této práce.

Děkuji Ing. Evě Šírové, Ph.D. za cenné připomínky, pomoc při zpracování práce a četné odborné rady poskytované bez jakéhokoliv ohledu na konzultační hodiny. Děkuji své rodině a přátelům za trpělivost a důvěru v mé schopnosti.