

Hodnocení dodavatelů ve strojírenské společnosti

Lucie Bachanová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie Bachanová
Osobní číslo: L20481
Studijní program: B1041P040003 Aplikovaná logistika
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Hodnocení dodavatelů ve strojírenské společnosti

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k zadanému tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte proces hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě.
3. Navrhněte vlastní proces hodnocení dodavatelů.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 9788070809525.
2. MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika. Druhé upravené a doplněné vydání*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. Series of economics textbooks. ISBN 9788024841588.
3. OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky. Druhé aktualizované vydání*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 9788074022388.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2023

Jméno a příjmení studenta: Lucie Bachanová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku. V teoretické části je popsána a vysvětlena problematika nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů. V praktické části jsou teoretické poznatky převedeny do praxe. Je představena firma Kovoplast, ve které proběhla analýza současného stavu a následně byl navrhnout nový systém hodnocení dodavatelů.

Klíčová slova: dodavatel, nákup, hodnocení, scoring model

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the supplier evaluation system in a selected company. The theoretical part describes and explains the issues of purchasing, selection and evaluation of suppliers. In the practical part the theoretical knowledge is translated into practice. The company Kovoplast is presented, in which an analysis of the current situation was carried out and a new system of supplier evaluation was subsequently proposed.

Keywords: supplier, purchasing, evaluation, scoring model

Na tomto místě bych chtěla poděkovat firmě Kovoplast, ve které jsem mohla vykonávat odbornou praxi, jejímž výsledkem bylo zpracování této bakalářské práce. Poděkovat bych také chtěla panu Martinu Hapalovi za poskytnutí informací, pomoc a konzultace při psaní praktické části práce.

Hlavní poděkování patří Ing. Romaně Heinzové, Ph.D. za podporu, pomoc a cenné rady, které mi velmi pomáhaly po celou dobu psaní bakalářské práce.

„Tajemstvím úspěchu je začít.“

Agatha Christie

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁKUP	12
1.1 NÁKUPNÍ PROCES	13
1.2 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	14
1.3 STRATEGIE DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	15
2 VÝBĚR DODAVATELŮ	18
2.1 VÝBĚR NOVÉHO DODAVATELE	18
2.2 PROCES VÝBĚRU DODAVATELŮ	19
2.3 KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELŮ	20
2.4 KLASIFIKACE DODAVATELŮ	20
3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	23
3.1 PROCES HODNOCENÍ DODAVATELŮ	23
3.2 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ PODLE KRITÉRIÍ	23
3.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ	24
3.4 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	25
3.5 ABC ANALÝZA.....	26
3.6 METODA SCORING MODELU.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 FIRMA KOVOPLAST V.D.	30
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ	31
5.1 KRITÉRIA VÝBĚRU.....	31
5.2 PROCES HODNOCENÍ DODAVATELŮ	34
5.3 PŘÍKLAD HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ	34
5.4 DOKUMENTACE PRO DODAVATELE.....	36
6 VLASTNÍ NÁVRH PROCESU HODNOCENÍ DODATELŮ	39
6.1 ABC ANALÝZA.....	39
6.2 VÝSLEDKY ANALÝZY	41
6.3 SCORING MODEL	43
6.4 VÝSLEDKY ANALÝZY	43
6.5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48

SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK.....	53

ÚVOD

V souvislosti s krizí pandemie COVID-19 a Rusko-ukrajinským konfliktem, které způsobily významné zásahy do stability a kontinuity dodavatelských řetězců dochází v mnoha průmyslových podnicích k racionalizaci nákupu a nákupních strategií. Jednou z aktivit, které mohou napomoci stabilizovat dodavatelsko-odběratelské vztahy a minimalizovat dodavatelská rizika je bezesporu výběr a hodnocení dodavatelů. Hlavními hodnocenými parametry bývají uváděny jakost, cena a termíny dodávek. Konečná kritéria jsou ale pro každý podnik individuální, protože každá organizace má jiné potřeby a jiná očekávání.

Hodnocení dodavatelů by mělo být důležitou součástí každého podniku. Jak totiž nejlépe zlepšovat zákaznický servis a kvalitu služeb? Kvalitním a pravidelným hodnocením. Jen tak lze totiž dosáhnout vzájemně dobrých partnerských vztahů. Důležité je také udržovat a obnovovat seznam schválených dodavatelů, jelikož takový seznam je nedílnou součástí při výběru dodávek a udržování další spolupráce.

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením dodavatelů ve strojírenské společnosti. Pro tuto práci byla zvolena firma Kovoplast ve městě Hluk. Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav výběru a hodnocení dodavatelů v podniku a následně navrhnout vlastní systém hodnocení dodavatelů.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a obě části mají tři kapitoly. První kapitola teoretické části se zabývá nákupem. Popsán je nákupní proces, typy nákupních situací a také strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Druhá kapitola řeší problematiku výběru dodavatelů, protože výběr dodavatelů je velmi důležitý a každý podnik by této aktivitě měl věnovat náležitou pozornost. Popsány jsou kritéria výběru dodavatele, proces výběru nového dodavatele a následně jsou dodavatelé klasifikováni do kategorií.

Poslední kapitolou teoretické části je samotné hodnocení dodavatelů. Kapitola se zabývá procesem hodnocení dodavatelů, kritérii hodnocení a také metodami hodnocení. Zmíněny jsou především dvě metody, a to ABC analýza a scoring model. Tyto dvě analýzy jsou následně využity v praktické části.

Praktická část práce je již konkrétním výstupem, který spojuje informace, poznatky a metody z teoretické části. Je představena firma Kovoplast, ve které je analyzován současný

stav systému hodnocení dodavatelů. Uveden je také konkrétní příklad hodnocení dodavatele.

Poslední částí práce je vlastní návrh procesu hodnocení dodavatelů a návrhy na zlepšení. S obdrženým seznamem dodavatelů od firmy Kovoplast je metodou ABC zpracovaná analýza, jejímž výstupem je rozdělení dodavatelů do tří skupin. Vybraní dodavatelé jsou následně hodnoceni metodou scoring modelu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

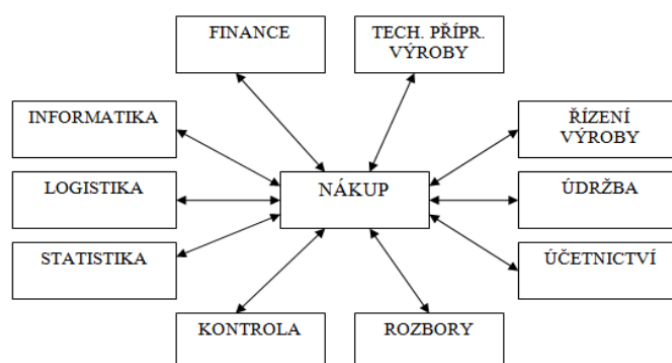
Nákup se řadí mezi základní podnikové aktivity, ať už pro výrobní nebo obchodní podnik. Větší pozornost nákupu je věnována ve výrobním podniku, kde 40-60 % celkových nákladů tvoří právě nakupované vstupy. Hlavním cílem nákupu je zajistit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů. Mezi další cíle můžeme zařadit snižování nákupních nákladů a rizika, uspokojování potřeb nebo třeba zvyšování flexibility nákupu (Huňková, 2015).

Jirsák (2012) uvádí, že nákup je obchodní operace, jejímž cílem je získání materiálu, zboží a služeb, za účelem uspokojení potřeb jak firmy, tak zákazníka.

Gros (2016) definuje nákup jako soubor manažerských činností, které mají za cíl zabezpečit výrobní a obchodní činnosti organizace, a to požadovaným sortimentem výrobků a služeb v dané kvalitě, v požadovaný čas na požadované místo. Vše musí být v souladu s požadavky zákazníka.

Podle Oudové (2016) můžeme nákup charakterizovat jako soubor činností, napomáhající stanovit potřeby materiálových zdrojů, které souvisí s činnostmi podniku, dopravou, skladováním a spotřebou. Nákup lze vnímat třemi směry. Zprv jako funkci, to znamená jako důležitý úkol ze souboru aktivit realizovaných v podniku. Poté jako proces, součástí kterého je disponování s dodávaným zbožím. A v poslední řadě jako organizační jednotku, tedy místo ve firmě, kde jsou pracovníci zodpovědní za řízení nákupní činnosti.

Na obrázku 1 jsou znázorněny vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary.



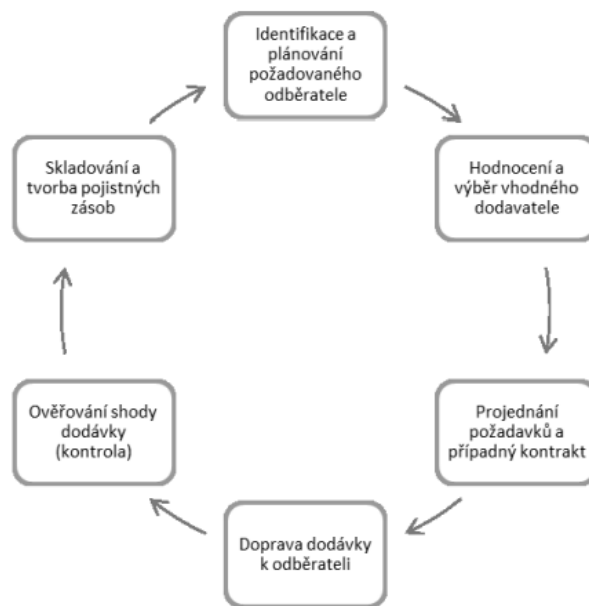
Obrázek 1 Vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Huňková, 2015)

Faktorů, které působí na nákup je mnoho, mezi hlavní patří podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a subjekt dodavatele.

1. Podmínky dodávky – jsou definované v kupní smlouvě tak, aby byly co nejjasnější a nejsrozumitelnější.
2. Jakost – jedná se o požadavky na materiál, jako hmotnost, velikost a flexibilita.
3. Množství – podnik chce nakupovat kvalitně a levně, z tohoto důvodu bývají množstevní slevy, ovšem velké množství na skladě není strategicky vhodné. Podnik si tedy vybírá vlastní cestu, v jakém množství nakupovat.
4. Cena – pro odběratele je nejlepší co nejnižší cena. Někdy ale může nízká cena znamenat horší kvalitu.
5. Čas – je důležité zajistit, aby byl materiál dostupný právě včas.
6. Dodavatel – posledním faktorem je dobrý dodavatel, se kterým je možné navázat dlouhodobou spoluprací (Oudová, 2016).

1.1 Nákupní proces

Nákupní proces v širším slova smyslu zahrnuje tyto fáze: určení spotřeby, nákup, příjem, doprava, skladování (Balco, 2013). Na funkci nákupu mají tyto činnosti podíl. Velkou roli hraje i management partnerství s dodavateli, který proces nakupování obohacuje o nové přístupy a aktivity. Tím se drží kvalitativně vyšší úroveň mezi dodavateli a odběrateli. Rozhodující roli v nákupním procesu mají pracovníci, kteří se podílí jak přímo, tak nepřímo. Dále jsou různé podnikové útvary, které mají vliv na zabezpečování vstupů pro podnikovou činnost a jsou to: nákupní oddělení, útvar řízení jakosti, výrobní a finanční útvary, logistické útvary a další. Pracovníky lze charakterizovat podle typu činnosti na iniciátory (identifikují problémy ve firmě), navrhovatele, ovlivňovatele (vyjadřují se k nákupu), uživatele (nákup je realizován pro ně), rozhodovatele, koordinátory a kupující (Kreissová, 2015).



Obrázek 2 Nákupní proces (Madziová, 2014)

Obrázek 2 – Nákupní proces popisuje proces nákupu od identifikace a plánování, kdy na základě kritérií dochází k výběru dodavatele. Poté, co je zvolen vhodný dodavatel, a obě strany se dohodly na podmínkách, dochází k podpisu smlouvy. Následně probíhají dodávky k odběrateli a je prováděna kontrola. Pokud je výsledek kontroly pozitivní, dochází k uskladnění, využívání dodávek a je poskytnuta zpětná vazba dodavateli. V opačném případě, kdy je výsledek kontroly negativní, se celý proces opakuje a dochází k výběru nového dodavatele (Madziová, 2014).

1.2 Typy nákupních situací

Existují tři typy nákupních situací:

- Běžný, opakovaný nákup je nejjednodušší. Funguje tak, že dodavatel uzavře smlouvu se zákazníkem a požadavky na zákazníka jsou stabilní. Zákazník také nemění své požadavky na nakupované zboží, ale pouze na množství a termín dodání. Realizaci nákupu má na starosti nákupní oddělení zákazníka. Snaha dodavatele je udržet si zákazníka, proto dodavatel usiluje o úzkou spolupráci, nabízí další služby, navrhuje lepší řešení a tak dále. Díky stálým podmínkám vztahu dodavatele a zákazníka lze používat automatizovaný postup při realizaci nákupu, vzhledem k tomu, že nové požadavky jsou minimální. Nezbytné je však shromažďovat informace o výkonu dodavatele a hodnotit je. Opakovaný nákup se využívá hlavně na nákup dílů, komponentů nebo polotovarů (Gros, 2016).

- Modifikovaný nákup je takový, kde dochází ke změnám požadavků zákazníka. Jedná se například o změny konstrukce dílů, změny kvality surovin, jiné přepravní a manipulační obaly a další. Dále může jít o požadavek na použití jiného materiálu, změny tvaru a jiné. Díky změnám může zákazník zlepšit své postavení vůči současným i budoucím dodavatelům. Dodavatelé totiž nejsou vždy schopni vyhovět novým podmínkám. Rozhodovací proces je složitější, u zákazníka se na něm podílí více útvarů, jako výzkumné a vývojové oddělení, útvary řízení jakosti nebo výrobní útvary. Změny požadavků jsou příležitosti pro nové dodavatele, aby se dostali do nákupního systému zákazníka (Gros, 2016).

- Nový nákup je nejsložitější. Jelikož některé změny stávajícím dodavatelům nevyhovují, je potřeba hledat nové. Tento proces je náročný a zdoluhavý, je k němu potřeba velké množství pracovníků (Gros, 2016). Jde o položky, které doposud nebyly nakupovány. Nákupní proces je náročný na informace a rozhodování. Snahou je hlavně minimalizovat rizika (Macurová, 2018).

1.3 Strategie dodavatelско-odběratelských vztahů

Dodavatelско-odběratelské vztahy představují obchodní kontakt nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně, podle legislativy obchodně závazkových vztahů. Aby byly tyto vztahy realizovány, je potřeba splnit mnoho obchodních, marketingových a logistických aktivit, jako uzavření kupní smlouvy, realizaci dodávky a její skladování, kontrola, pojištění a tak dále (Kreissová, 2015).

Partnerství je speciální obchodní vztah, který je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, dosahování zisků a snášení rizik. Tento vztah přináší konkurenční výhodu a tím je vyšší podnikatelský výkon, kterého by podniky jednotlivě nedosáhly (Dupal, 2018).

Cílem dodavatelské strategie je vytvoření podmínek mezi dodavatelem a odběratelem. Podmínky musí být v souladu s právními normami. Kvalitní dodavatelé jsou nezbytnou podmínkou pro bezchybné fungování nákupu. Nekvalitní dodavatel zvyšuje pracnost nákupu, vytváří dodatečné náklady na zásoby, na odstranění chyb a může poškodit dobré jméno podniku. Přestože je na trhu velké množství dodavatelů, vybrat toho spolehlivého bývá často problém (Jirsák, 2012).

U vztahů mezi dodavateli může dojít ke dvěma situacím. V prvním případě je vztah založen na nedůvěře a obě strany mají tendenci soupeřit. Opakem je pak vztah, kde panuje důvěra, úcta a rovnoprávnost (Kreissová, 2015). Efektivní dvoustranná komunikace je zásadním aspektem vztahů a výkonu mezi kupujícími a dodavateli (Theodorakopoulos 2013).

Podle Liu (2015), vztah mezi kupujícím a dodavatelem může být jakéhokoliv druhu, od nepřátelského typu po typ družstva. Dobré vztahy mohou zlepšit efektivitu a kvalitu služeb podniku, zvýšit konkurenceschopnost, rychle reagovat na potřeby zákazníků a vytvářet hodnotu pro zákazníky. Bez ohledu na to, jaký model vztahu si kupující a dodavatelé zvolí, je ovlivňován mnoha faktory, které mezi sebou vzájemně působí, včetně důvěry a práv. Jakmile družstevní vztahy selžou, je obtížné je obnovit, protože pro vytvoření oboustranně výhodných vztahů existují dva faktory, a to chování a důvěra.

Chenoweth et al., (2012) poukazují na to, že při řízení vztahu mezi kupujícím a dodavatelem by měla být shromažďována kvalitativní zpětná vazba a kvantitativní údaje a měly by se používat různé přístupy k analýze těchto informací. Kupující i dodavatel si musí vyměňovat informace a společně spolupracovat na vývoji efektivních strategií zaměřených na výsledky.

Cílem strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je zajištění uspokojení výrobních i nevýrobních potřeb podniku, dále dobrá volba dodavatele, dodávkových cest, rozhodování o podmínkách dodávek, nebo také právního zabezpečení dodávek. Je důležité nakupovat od dodavatelů, kteří mají dobrou konkurenční pozici výroků a služeb. Podnik si tak udržuje vlastní konkurenceschopnost, protože nakupuje v dobré kvalitě. Správná volba dodavatelů, kteří budou nadále schopni zajišťovat potřeby firmy, minimalizuje náklady na případné změny dodavatelů (Kreissová, 2015).

Theodorakopoulos (2013) uvádí, že napříč průmyslovými odvětvími jsou hlavními důvody pro zahájení spolupráce snižování nákladů, zdokonalování výsledků a zvyšování kvality, na něž navazují strategie dodávek. Přesto potvrzují, že skutečné zisky plynou z toku odborných znalostí, technologií a zkušeností mezi partnery dodavatelského řetězce. Je důležité, aby byly znalosti sdíleny, a to i společně rozvíjeny, čímž by se celému dodavatelskému řetězci poskytla konkurenční výhoda. Tvrdí, že v těchto případech je poměrně pravděpodobné, že se na trh dostane hodnota, která se jen tak neokopíruje a je udržitelná.

Součástí dodavatelsko-odběratelských vztahů je také motivace dodavatelů. Motivace dodavatelů je důležitá z důvodu jejich neustálého zlepšování. Motivace může mít 4 formy, a sice hmotnou, nehmotnou, pozitivní a negativní. Hmotná motivace je taková, která má přímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele např. v oblast výnosů a nákladů. Nehmotná motivace je vykonávána prostřednictvím ovlivňování chování dodavatelů. V ekonomických výsledcích se výrazně neprojeví, může však mít vliv na budoucí ekonomickou výkonnost. Pozitivní motivace je přístup, kdy jsou dodavatelé povzbuzováni k lepší výkonnosti. Negativní motivace je stavěna na strachu, obavách a nejistotách. Příkladem hmotné pozitivní motivace je ochota přistoupit na vyšší cenu dodávky, nabídka dlouhodobých kontraktů apod. Příkladem hmotné negativní motivace je vypovězení obchodní smlouvy. Nehmotná pozitivní motivace je například společné plánování s dodavateli, projednávání strategie a cílů odběratele s dodavatelem, pravidelné vyhledávání a oceňování nejlepších dodavatelů. Nehmotná negativní motivace může být nasazování častých auditů, zveřejňování výsledků soudních sporů a podobně (Kreissová, 2015).

2 VÝBĚR DODAVATELŮ

Výběr dodavatelů je velmi důležitý a patří k běžným aktivitám vykonávaným v každém podniku. Liší se však přístup k jejich výběru. Podnik si sám nastavuje kritéria, náročnost a přístup. Co je důležité, je důvod, proč tyto aktivity dělat, protože cílem každé firmy by mělo být vytvoření jakési jistoty, kde budou dodavatelé schopni dlouhodobě plnit požadavky a vytvoří se oboustranně výhodný vztah. Kvalita výběru nového dodavatele má výrazný vliv na výsledky hospodaření podniku. Promítá se do zásob a s nimi spojených nákladů, ale i do kvality a prodejnosti výrobků a tím i v konečném důsledku do zisku (Huňková, 2015).

Madziová (2014) uvádí, že výběr dodavatelů je důležitý proces, týkající se především nákupního oddělení. Množství dodavatelů se vztahuje k nákupním možnostem podniku. Čím více nákupních možností, tím více dodavatelů je možno získat. Lze dosáhnout i více možností, jak uspokojit potřeby podniku. Výběr a následné zvolení špatného dodavatele může vést ke ztrátám, které se odrazí do budoucnosti. Jedna z klíčových aktivit je volba správné metody a celkové vyhodnocení nabídek v procesu výběru dodavatele. Kvalitu celého výběrového řízení ovlivňuje několik faktorů, jako jsou: hodnotitelé, volba kritérií hodnocení a stanovení vah těchto kritérií, volba metody hodnocení nabídek, volba matematického aparátu hodnocení. Celý proces výběru dodavatele lze pojmout jako proces, kterému předchází: identifikace rozhodovacího problému, zhodnocení situace, kritéria rozhodování při výběru dodavatele, výběr metod.

2.1 Výběr nového dodavatele

Výběr nového dodavatele je činnost, která se dotýká jak nákupního oddělení, tak celé firmy. Při tak důležité činnosti je zapotřebí aby se zapojil větší tým, ne jenom jeden nákupčí. Při výběru nového dodavatele se nákupčí zaměřují více na ty, kteří mají podobnou filozofii v podniku, jako oni sami. Proces výběru nového dodavatele je náročný a je k němu zapotřebí mnoho informací. Nejprve je nutné stanovit hlediska a ty analyzovat:

- kvalifikování vstupu – to znamená, jak daný vstup odpovídá požadavkům odběratele,
- prověření dodavatele – prověřují se obchodní aktivity daného dodavatele,
- prověření manažerského systému – zde se prověřuje pravděpodobnost vzniku požadovaných vztahů mezi dodavatelem a odběratelem (Huňková, 2015).

Pokud tedy analyzujeme tyto hlediska, dostaneme seznam potenciálních dodavatelů, odpovídající daným požadavkům a kritériím odběratele pro požadovaný vstup. Když provedeme další hodnocení ze seznamu potenciálních dodavatelů, dostaneme konečného dodavatele a dochází ke kontaktování (Huňková, 2015).

Výběr dodavatelů můžeme rozdělit do pěti fází:

1. fáze – Přípravná fáze – vzniká potřeba koupit produkt, který daný podnik potřebuje.
2. fáze – Identifikace potenciálních dodavatelů – dochází ke stanovení kritérií výběru a k identifikaci potenciálních budoucích dodavatelů.
3. fáze – Prozkoumání a výběr dodavatele – firma zkontaktuje potenciální dodavatele a předběžně je zhodnotí, dochází k volbě.
4. fáze – Navázání vztahu – této fázi je věnována vysoká pozornost.
5. fáze – Ohodnocení vztahu – jedná se o etapu, ve které se rozhoduje, zda bude vztah pokračovat na stejné, tedy současné úrovni, nebo se omezí či zruší (Linh Do, 2019).

2.2 Proces výběru dodavatelů

Proces výběru dodavatele je aktivita, která se běžně provádí ve všech organizacích. Samotný proces se pak může v každé organizaci lišit. Vše záleží na přístupu, jakým způsobem se vyhodnocuje a jak složitě je celý proces pojatý. Výsledným cílem procesu výběru dodavatelů a očekáváním je pak nakupovat od dodavatelů, kteří budou schopni plnit dlouhodobě požadavky organizace. Proto je nutné k celému procesu výběru dodavatele přistupovat kvalitně a seriózně. Je důležité také myslet strategicky a používat různé metody rozhodování (Jořenek, 2015).

Činnosti, které souvisejí s výběrem a hodnocením dodavatelů:

- umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace,
- identifikují dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky,
- přispívají k snižování nákladů obou obchodních partnerů,
- podporují oboustranně efektivní spolupráci,
- jsou účinnou formou učení, která partnerům umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi (Jořenek, 2015).

2.3 Kritéria výběru dodavatelů

Aby byl výběr dodavatele úspěšný je potřeba důkladné zkoumání a příprava. Je důležité průběžně zaznamenávat poznatky o dodavatelích a o způsobech jednání s nimi. Ovšem volba vhodných dodavatelů závisí hlavně na stanovení kritérií (Dupal, 2018).

Kritéria, která se používají pro výběr dodavatelů můžeme rozdělit do sedmi kategorií podle úrovně hodnocení potenciálních dodavatelů.

Finanční situace dodavatele – finanční situaci je třeba věnovat pozornost, protože ekonomicky způsobilý dodavatel nám zaručuje možnost dlouhodobější spolupráce.

Perspektivnost vývoje dodavatele – jedná se o to, zda je schopný operativně reagovat na změny požadavků a tyto změny akceptovat.

Výrobní možnosti dodavatelů – jedná se o to, zda můžeme daného dodavatele považovat za spolehlivého výrobce.

Informační systém – s vývojem komunikačních technologií, je třeba brát v úvahu, jaký interní informační systém dodavatel využívá a jak je napojen na externí komunikační systémy.

Celkové náklady a platební podmínky – nabízená cena patří k nejvýznamnějším kritériím a přistupuje se také k požadavkům na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria patří pořizovací náklady, cena a její vývoj, náklady a jejich vývoj, lhůty splatnosti faktur a cenové rabaty.

Kvalita – kvalita je absolutním kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat. Dodavatele nabízející nižší kvalitu, než je požadovaná kvalita, bychom neměli brát v úvahu. Je nutné získat informace např. o dosavadním vývoji a vyhlídkách v kvalitě výrobků, systému řízení jakosti a o tom, zda je dodavatel nositelem norem ISO nebo jiných (Kreissová, 2015).

2.4 Klasifikace dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, najít správného dodavatele je složitý proces. Na trhu je silná konkurence, jelikož se dodavatelé mnohdy liší například pouhou reklamou, komunikací, nebo jednáním. Aby se proces alespoň trochu ulehčil, je vhodné rozdělit dodavatele do skupin. Každá společnost si může vytvořit své rozdělení, nebo může využít již rozdělení obecně používané. Díky tomuto systému se ulehčí proces výběru dodavatele a tím dojde k

úspoře času i finančních prostředků. Příkladem mohou být tři druhy rozdělení dle různých preferencí:

Podle přístupu k různým inovacím

- Konzervativní typ – spolehlivý dodavatel, který, ale nepodporuje inovace a nabízí stále stejný sortiment, službu.
- Inovační typ – dodavatel bez velké stability, prosazuje inovace dle trhu (Madziová, 2014).

Podle velikosti

- Malý dodavatel – jsou pro něj významné i malé zakázky, na přední místo klade dobrou pověst, jednání s ním je méně formální a jednodušší než s velkým dodavatelem. Je vysoce spolehliví a flexibilní.
- Velký dodavatel – nabízí široký sortiment a služby. Vyznačuje se pohotovostí, ale očekává ústupky v kvalitativních parametrech (Madziová, 2014).

Podle kategorie

- Certifikovaný dodavatel – dodávky odpovídají smlouvě, dodavatel má platnou certifikaci, nebo akreditaci pro svou činnost, vykazuje přijatelné cenové relace.
- Stálý dodavatel – dodávky odpovídají smlouvě, vykazuje přijatelné cenové relace a další například platební podmínky.
- Nový dodavatel – dodávky vykazují podobné parametry jako u stálého dodavatele.
- Nevyhovující dodavatel – dodávky neodpovídají smlouvě, nedodrží stanovené parametry (Madziová, 2014).

Podle spolehlivosti výkonů, kvality dodávaných výrobků a služeb

- P (naprosto spolehlivý dodavatel) - dodavatel, který plní dojednané podmínky jako je velikost objednávky a kvalita, což umožňuje snížit náklady na kontrolu dodávek.
- Q (průměrný dodavatel) – nejčastější případ dodavatele, kde se vyskytují náhodné výkyvy dodávek či jejich kvality, tudíž je potřeba neustálá kontrola.
- R (rizikový dodavatel) - jedná se o dodavatele, který velmi často stanovené podmínky porušuje a pokud u něj nedojde ke zlepšení služeb či kvality výrobků, bude vyřazen z dodavatelského řetězce.

- S (nespolehlivý dodavatel) - dodavatel, který je nepřijatelný (Křížová, 2016).

Podle dlouhodobé prodejní strategie

- Novátor – je to dodavatel, který neustále zlepšují kvalitu svých výrobků či služeb. Zákazníkovi také velmi často pomáhá a navrhuje možné změny výrobků, pro jejich lepší a efektní využití.
- Expert – jedná se většinou o nejlepšího dodavatele na trhu, který ale prosazuje u zákazníků své řešení.
- Konzervativec – to je dodavatel, který dlouhodobě nabízí stejný, již osvědčený sortiment.
- Napodobitel – patří do velmi rozsáhlé skupiny dodavatelů. Nemá vývojovou základnu. Dodává výrobky, které jsou v licencích původních výrobců.
- Univerzalista – je to dodavatel, který má rozsáhlý sortiment výrobků a služeb.
- Spasitel – tuto skupinu využijeme v případě, že obvyklý dodavatel selže. Je to společnost, kde jsou schopni rychle reagovat, a dokonce i velkou objednávku splnit v poměrně krátké době. Její služby jsou ale většinou nákladné.
- Podbízeč – jedná se o dodavatele, který nemá ustálený sortiment výrobků a služeb, ale má obvykle významně nízké ceny. Kvalita jeho výrobků je nestálá a jeho služby mají obvykle nízkou úroveň (Křížová, 2016).

3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení a výběr dodavatelů lze chápat, jako soubor činností, které pomáhají vybrat toho nejlepšího dodavatele z množství potenciálních dodavatelů tak, aby vyhovovali zvoleným kritériím. Způsobů, jak vybírat a hodnotit je mnoho. V první řadě je důležité definovat požadavky na dodávky, zaznamenávat výkonnost dodavatele, nebo získat reference od jiných odběratelů. Výsledkem je pak rozhodnutí o tom, zda s vybraným dodavatelem bude navázán obchodní vztah (Balco, 2013).

Hodnocení provádí většinou jednotlivec nebo skupina, kteří mají také moc rozhodovat o nejvhodnější nabídce. Hodnotitelem mohou být různé osoby: jednotlivec, skupina jednotlivců, expertní skupina, hodnotící komise, porota (Madziová, 2014).

3.1 Proces hodnocení dodavatelů

Proces hodnocení dodavatelů zahrnuje několik kroků. Lze je rozdělit do tří částí:

- předběžné hodnocení dodavatelů,
- hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,
- hodnocení dodavatelů podle kritérií (Bártová, 2019).

Předběžné hodnocení dodavatelů je kvalifikační kolo výběru a hodnocení, kde se zaměřuje na vzorky dodávek, na předběžné posouzení systému managementu a na reference od jiných odběratelů. Z širokého výběru dodavatelů postoupí jen pár vhodných a ti jsou hodnoceni následně v dalších kolech (Bártová, 2019).

Druhá fáze je hodnocení potenciální způsobilosti, kde se posuzuje, zda budou dodavatelé schopni vyhovět požadavkům odběratele (Bártová, 2019).

Hodnocení podle kritérií se také označuje jako průběžné hodnocení a probíhá na základě kritérií, které si odběratel stanovuje (Bártová, 2019).

3.2 Průběžné hodnocení dodavatelů podle kritérií

Průběžné hodnocení dodavatelů slouží jako důkaz, zda jsou dodavatelé schopni plnit požadavky na dodávky tak, jak je uvedeno ve smlouvě. Tento proces by se měl dělat pravidelně a zaznamenávat do karty dodavatelů. Dodavatelé jsou tak přiřazováni do skupin podle úrovně. Mezi kritéria mohou patřit: kvalita, spolehlivost v čase a množství, dodržení ceny, informace a další (Macurová, 2018).

Výkonnost dodavatelů se promítá i do výkonnosti celé společnosti, je tedy nutné provádět neustálé kontroly a hodnocení. Pokud se zvýší kvalita dodávek od dodavatele, zvýší se celková kvalita konečného produktu společnosti (Bártová, 2019).

3.3 Kritéria hodnocení dodavatelů

Kritéria pro budoucí dodavatele jsou stanovena podle toho, jaký druh služeb bude dodavatel poskytovat. Správná volba kritérií je základem pro kvalitní vyhodnocení dodavatelské výkonnosti. Některá kritéria při hodnocení dodavatelů mohou být univerzální a jsou běžně používána v různých společnostech, avšak každá společnost si pak nastavuje své vlastní kritéria. Stanoveny jsou však tři základní prvky, které definují výkonnost dodavatelů a je na ně kladen největší důraz: jakost, termíny dodávek a náklady (Bártová, 2019).

Gros, (2016) uvádí sedm základních oblastí hodnocení:

- ekonomické zdraví dodavatele,
- perspektivnost vývoje určující schopnost dodavatele flexibilně akceptovat různé změny,
- logistické služby zajišťované dodavatelem,
- výrobní možnosti, které zahrnují informace například o kapacitě dodavatele, úrovni řízení výroby, stavech výrobních zařízení,
- informační systém související s neustálým rozvojem komunikačních technologií,
- platební podmínky, pořizovací náklady a jejich struktura,
- úroveň kvality, jež je dodavatelem nabízena.

Jak již bylo zmíněno, společnosti provádějí multikriteriální hodnocení, s cílem snížit riziko spojené se spoluprací s dodavateli. Toto hodnocení je důležité zejména pro budování dlouhodobé spolupráce s dodavateli a často se provádí pomocí pravidelných opatření. Výsledek tohoto hodnocení je zaznamenán v přehledu dodavatele. Hlavní hodnotící kritéria se obvykle zaměřují na tři nejdůležitější parametry, kterými jsou: kvalita, náklady a dodávka. Hodnocení dodavatele se ve stále větší míře neomezuje na tři klíčové parametry. V rámci průběžného hodnocení kupující často využívají multikriteriální sadu opatření k určení efektivity dodavatelů (Maciej, 2021).

Výsledek tohoto posouzení umožňuje kvalifikaci, která určuje postavení dodavatelů. Nejčastěji firmy kvůli hodnocení a kvalifikaci rozdělují dodavatele na:

- preferované dodavatele, kteří se vyznačují stabilní finanční situací a vedoucí pozicí v oblasti technických řešení, kvalitních a včasných dodávek i cenové konkurenceschopnosti,
- aktivní dodavatele (s vyhlídkou, že se stanou preferovanými dodavateli),
- omezené dodavatele, kteří mají problémy s udržením technické kvality a včasnými dodávkami, s nimiž se objem nákupních transakcí postupně snižuje a nejsou zahrnuti do nových projektů,
- diskvalifikovanými dodavateli, kteří nesplňují požadavky (Maciej, 2021).

Četnost hodnocení závisí na intenzitě nákupních procesů. Mnoho společností, které relativně často zadávají objednávky, provádí měsíční nebo čtvrtletní hodnocení svých partnerů. Jiné subjekty toto posouzení provádějí každých šest měsíců nebo alespoň jednou ročně (Maciej, 2021).

Je několik rizik, která mohou způsobit narušení fungování dodavatelských řetězců:

- dodávky vadného materiálu,
- předčasné dodávky materiálu,
- úpadek subdodavatelů,
- nedostatek zaměstnanců s požadovanými kvalifikacemi,
- nehody/poruchy způsobené obtížnými pracovními podmínkami nebo nedodržováním zdravotních a bezpečnostních pravidel (Maciej, 2021).

3.4 Metody hodnocení dodavatelů

Existuje celá řada metod, jak hodnotit dodavatele. Každá společnost si podle svých možností nastavuje vlastní způsob hodnocení (Bártová, 2019).

Metod hodnocení dodavatelů existuje mnoho, např.:

- Fullerova metoda – metoda pro objektivnější stanovení vah. Více hodnotitelů musí vybrat jednu možnost z dvojice kritérií. Takto se pak posuzují všechny kombinace kritérií.

- Metoda hrubého hodnocení předností a nevýhod – u každého kritéria a dodavatele se pouze uvede, zda splnil nebo nesplnil dané kritérium.
- Bodové hodnocení – dodavatelé dostávají body podle stupnice míry plnění každého kritéria.
- Prosté hodnocení dle pořadí – u každého kritéria se stanoví pořadí, nejlepší je ten dodavatel s nejnižší součtem pořadí.
- Váhové hodnocení dle pořadí – hodnocení je doplněno váhou u každého kritéria.
- Prosté hodnocení podle hodnot – používá se reciproční index (RI).
- Scoring model – jde o metodu váhového hodnocení podle hodnot, kdy je k dispozici více údajů za delší časové období (Herbst, 2020).

3.5 ABC analýza

Benediktová a Žižka, (2018) definují metodu ABC jako hodnotící přístup, který využívá Paretova principu k rozdělení dodavatelů. Písmena A, B, C se používají pro klasifikaci dodavatelů podle toho, jak jsou důležití pro dosažení cílů společnosti.

Podle (Křížová, 2016) se jedná o jednu z metod, která je používána při řízení zásob, řízení kvality apod. Tuto metodu lze také použít k rozdělení dodavatelů podle finančního objemu. Použitím této metodu může podnik rozdělit dodavatele podle důležitosti pro plynulý chod společnosti. Metoda ABC vychází z Paretova pravidla, které uvádí, že 80 % následků je způsobeno 20 % příčin. Na základě výsledků analýzy jsou dodavatelé rozděleni do tří skupin.

Do skupiny A je zařazeno 20 % dodavatelů, kteří tvoří 80 % obrátu v rámci nákupu. Pro podnik jsou tyto dodavatelé klíčoví a měl by s nimi udržovat blízký kontakt a dobré vztahy (Křížová, 2016).

Skupinu B tvoří 40–70 % všech dodavatelů. Tito dodavatelé tvoří 15 % obrátu. Oproti dodavatelům ze skupiny A se těmto nevěnuje taková pozornost.

Do skupiny C potom patří nepravidelní dodavatelé, kterým není věnována taková pozornost s podílem obrátu jen 5 % (Křížová, 2016).

3.6 Metoda scoring modelu

Tato metoda je jedna z vícekritériálních metod hodnocení dodavatelů. Je k ní nutné předně stanovit kritéria (např. cena, kvalita, způsob platby, záruka a servis, slevy, spolehlivost a rychlost). Pomocí výpočtu váženého součtu získáme celkové hodnocení. Pro jednotlivé dodavatele se stanoví body v souladu s kritérii a jejich významností. Scoring model je často volen hlavně díky jeho nízké náročnosti na čas i v případě většího počtu hodnocených dodavatelů a přehledností výsledků (Benediktová a Žižka, 2017).

Scoring model můžeme rozdělit do tří částí. Nejnáročnější je první fáze, jelikož se musí vytvořit dotazník a do něho stanovit kritéria hodnocení, jejich význam a váhu. Druhá fáze je o vyplnění tohoto dotazníku. Je vhodné, aby dotazník vyplňovalo více nákupčích a výsledky se zprůměrovaly. Ve třetí fázi se dotazník vyhodnotí a určí se počet získaných bodů pro dodavatele (Benediktová a Žižka, 2017).

Pro scoring model je důležité evidování údajů za určité období. Později jsou tyto údaje převáděny pomocí recipročního indexu (RI) na hodnoty, které jsou vzájemně ekvivalentní.

Vzorec pro výpočet recipročního indexu:

$$RI_i = \frac{k_1}{k_i} * 100$$

Reciproční index se vypočítá tak, že vybereme dodavatele s nejlepším parametrem v konkrétním kritériu a přidělíme mu hodnotu 100 %. Podle prvního parametru přepočítáme následující hodnoty tak, že hodnotami podělíme hodnotu parametru, který má přiřazeno 100 % a následně je vynásobíme 100. Tímto výpočtem získáme ekvivalentní procentuální hodnocení (Linh Do, 2019).

Bodové ohodnocení se vypočítá následovně:

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

Pro rovnici platí, že:

- n = celkový počet kritérií
- A_j = celkový počet bodů j -tého dodavatele
- a_i = váha i -tého kritéria

- b_{ij} = bodové ohodnocení j-tého dodavatele z hlediska naplnění jeho i-tého kritéria.

Rovnicí získáme počty bodů jednotlivých dodavatelů. Sečtením jednotlivých výsledků dostaneme celkové hodnocení. Pro případnou další spolupráci je vybrán dodavatel, který má nejvyšší procentuální hodnocení. Hodnocení dle této metody znamená kvantitativní hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií (Linh Do, 2019).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA KOVOPLAST V.D.

Firma KOVOPLAST, v.d., vznikla v roce 1994 a má více než 25 let zkušeností s výrobou a dodávkami plastových a kovových výlisků pro automobilový, elektrotechnický, stavební, spotřební, zdravotnický a strojírenský průmysl.

V současné době firma dodává svoje služby a výrobky zákazníkům z: Evropy (Španělsko, Francie, Německo, Rakousko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Slovensko, Rusko) a Ameriky (USA, Mexiko) a Asie (Turecko, Japonsko).

Společnost zaměstnává více než 150 zaměstnanců a od roku 2006 jsou držiteli certifikátů ISO 9001 a IATF 16 949 (Kovoplast, 2022).

Kovoplast je větší firma, která leží na konci města Hluk. Má dva velké hlavní sklady, na kovové výrobky a na plastové výrobky. Ve stejné budově, kde je sklad plastových výrobků se nachází i výrobní hala. Tam probíhá výroba právě plastových výrobků, dále kontrola, balení a další činnosti. Krom hlavní výrobní haly jsou v areálu další místa, jako nástrojárna, kovolisojna, vstřikolisojna a také dva menší sklady.

Důležitou částí je administrativní budova, kde vnikají podklady pro výrobu a ostatní chod. Pracovníci zde mají efektivně rozdělenou práci a postupují dle svých zaužívaných rituálů a zvyků. Ve spodním patře je oddělení logistiky a nákupu, kde působí obchodní manažer, marketingová specialista, která má na starosti zadávání, vyřizování objednávek a komunikaci se zákazníky v zahraničí. Dále jsou zde dvě nákupčí/ekonomky, které řeší spíše příjem malých zásilek, zadávání nových materiálů do systému Helios a další věci. Nad celým oddělením má zodpovědnost vedoucí logistiky, který kontroluje stav skladu, komunikuje s dodavateli, objednává na sklad a řeší další úkony spojené s dodavateli, archivaci platných certifikátů a samotné hodnocení dodavatelů.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ

Firma požaduje, aby jejich dodavatelé udržovali systém řízení jakosti vyhovující požadavkům normy IATF 16949 nebo ISO 9001. Dodavatel dále musí doložit platný certifikát a jakoukoli změnu stavu certifikace musí dodavatel hlásit.

Aby dodavatel mohl začít s pravidelnými dodávkami:

- musí být zařazen do seznamu kvalifikovaných dodavatelů,
- kvalita produktů musí splňovat stanovená kritéria,
- musí být dohodnuty a stanoveny podmínky dodávek.

5.1 Kritéria výběru

Výběr dodavatele probíhá na základě několika kroků. Dodavatel dostane otázky, týkající se technického, výrobního a organizačního potenciálu dodavatele, dále pracovní list pro sebehodnocení podniku dodavatele.

Tabulka 1 Seznam otázek pro dodavatele (Vlastní zpracování)

SEZNAM OTÁZEK PRO DODAVATELE
Jaká opatření jsou přijímána k prevenci expedice vadných kusů?
Je zajištěna prevence poškození zboží při přepravě?
Zkouší se výrobky na životnost a stárnutí?
Používají se metody pro hodnocení zmetkovitosti?
Jsou používány technologie zatěžující životní prostředí?
Je ve firmě dostupná platná legislativa upravující ochranu životního prostředí?
Je zajištěno dodržení množství v dodávkách?
Je zajištěno dodržení dodacího termínu?
Jakým způsobem zajišťujete přepravu zboží?
Popište kroky podnikané při obdržení reklamace.
Jak zajišťujete určení a zhodnocení rizik pro váš podnik?
Jak zajišťujete vaši připravenost dodávat?

Existuje dokumentovaný systém řízení jakosti?
Jaké je vaše spektrum vyráběného množství?
Jaké jsou vaše hlavní dodavatelské odvětví?
Jste výrobcem nebo prodejcem vašich výrobních skupin?
Jaký je hlavní obor působnosti vašeho podniku?
Zabýváte se vývojem produktů?
Pokud ano, jaký druh?
Máte zavedený certifikovaný systém řízení kvality?
Souhlasíte s tím, aby vás společnost Kovoplast kontrolovala?
Máte pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
Používáte některý z uvedených dokumentů pro sériovou výrobu?
Poskytujete analýzu FMEA pro naše výrobky?
Máte postup pro nakládání s neshodnými výrobky?
Uchovávejte výsledky kontrol z každé výrobní šarže?
Kontrolujete měřicí a kontrolní nástroje?
Provádíte analýzu měřicích systémů
Provádíte vstupní kontroly?
Jsou subdodavatelé sledováni a hodnoceni?
Máte systém pro sledovatelnost svých výrobků?
Používáte ve skladech FIFO?

V tabulce 1 jsou vypsány všechny otázky, které mohou být použity pro dodavatele k jejich prověření. Ne vždy jsou ale použity všechny otázky. U dodavatelů, kteří budou dodávat pravidelně větší množství zboží mohou být použity všechny otázky. Naopak u dodavatelů, od kterých nebude tak pravidelný odběr může být použito jen pár určitých otázek. Vše záleží na vedoucím logistiky, komu a jaké množství otázek dá.

Tabulka 2 Sebehodnocení podniku dodavatele (Vlastní zpracování)

SEBEHODNOCENÍ PODNIKU				
1 potenciál pro zlepšení – 4 optimální				
	1	2	3	4
Technika				
Technické vybavení				
Komunikační a dokumentační možnosti				
Vytížení				
Rozsah výroby				
Stupeň automatizace				
Kapacita				
Vývojový potenciál				
Doba zpracování výrobku				
Stav strojů				
Zmetkovitost				
Kvalita				
Rozsah výrobního programu				
Řízení jakosti				
Ekologie/bezpečnost práce				
Prodejní servis				
Výrobní zkoušky				
Kvalifikace zaměstnanců				
Kvalita výrobků				
Znalost trhu				
Logistika				
Místo/vzdálenost od				
Infrastruktura				
Dodací lhůty				
Spolehlivost dodání				
Vyřízení zásilky				
Komunikace				
Orientace na zákazníka				
Dosažitelnost				
Doba reakce				
Vyřízení reklamace				
Finance				
Majetková situace				
Vývoj obratu				
Likvidita				
Zajištění v případě insolvence				
Ceny				
Cenová úroveň				
Vývoj cen				
Podmínky				

5.2 Proces hodnocení dodavatelů

Proces předběžného vyhodnocení a kvalifikace dodavatele se aplikuje na nové dodavatele a provádí ho vedoucí logistiky. Je zodpovědný za celý proces hodnocení dodavatelů ve firmě. Tento proces se také aplikuje v případě, že se u stálého dodavatele neuskutečnily žádné nákupy v období delším, než 12 měsíců.

Předběžné hodnocení se provádí na základě obdrženého průzkumu, vlastního posouzení dodavatele a cenových nabídek. Pozitivní výsledek potenciálního hodnocení dodavatele kvalifikuje dodavatele do další fáze, tedy do procesního auditu nebo auditu systému kvality nebo do kvalifikace dodavatele. Negativní výsledek tohoto posouzení vede k zanechání kvalifikačního procesu dodavatele.

V rámci kvalifikačního procesu se dodavatelé rozdělují do těchto skupin:

Skupina A – splnění požadavků souvisejících s kvalitou dodávek.

Skupina B – splnění požadavků, s výhradami.

Skupina C – dodavatel neschválený, pověřený opakováním hodnocení své schopnosti splnit požadavky na kvalitu Kovoplastu.

Skupina D – dodavatel vyškrtnut ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů. Znovunavázání spolupráce znamená stejný proces, jako při výběru nového dodavatele.

Dodavatelé, kteří během hodnocení získají skóre A nebo B, jsou na seznamu kvalifikovaných dodavatelů zařazeni do skupiny dodavatelů podle získaného výsledku, ale dodavatel se skóre B musí předložit plán nápravných opatření a získat jeho schválení.

Po ukončení hodnocení předává Kovoplast dodavateli výsledky hodnocení a indikuje oblasti vyžadující korekci a zlepšení. Dodavatel ve stanovené lhůtě předloží plán nápravných opatření. Seznam kvalifikovaných dodavatelů definuje schválené zdroje dodávek surovin, výrobků a služeb, které Kovoplast používá při výrobě sériových předmětů pro automobilový průmysl.

5.3 Příklad hodnocení dodavatelů ve firmě

V předcházející kapitole byl popsán proces výběru a hodnocení nových dodavatelů. Pro stálé dodavatele je zaveden systém hodnocení uvedený v tabulce 3. Tento systém hodnocení mi byl představen a následně mi bylo od vedoucího logistiky sděleno, že hodnocení není příliš kvalitní. Seznamy kvalifikovaných dodavatelů jsou totiž každoročně

aktualizovány tak, že výsledek hodnocení, kterého dosáhli na začátku, při vstupním hodnocení, se pouze přepisuje.

Tabulka 3 Příklad hodnocení dodavatelů ve firmě (Vlastní zpracování)

FBS DEFIPLAST

Certifikace	IATF 16949	100	0	B
	Příprava certifikátu IATF 16949	80		
	ISO 9001	50		
	Bez certifikátu	0		
Počet reklamací	Každá reklamacie -25 bodů	100	50	
PPM	0–100	100	50	
	101–1000	50		
	Víc jak 1000	0		
Kompletnost	Vše v pořádku	100	50	
	Zboží nebylo kompletní	-25		
	Zboží nedorazilo	0		
Včasnost	100 %	100	50	
	90-99 %	50		
	Méně jak 90 %	0		
Nestandardní doprava	0-10 %	100	50	
	11-50 %	50		
	Více jak 50 %	0		
Jiná rizika spojená s plněním požadavků zákazníka	Dodavatelský manuál a další smlouvy jsou podepsány, dodavatel dodržuje pravidla.	100	100	
	Dodavatelský manuál a další smlouvy nejsou podepsány, ale dodavatel dodržuje pravidla.	50		
	Dodavatel nedodržuje pravidla	0		

Výsledek	350
-----------------	------------

Tabulka 4 Škála hodnocení ve firmě (Vlastní zpracování)

A	550-700
B	350-549
C	0-349
D	nevyhovuje

Výše je uveden příklad hodnocení dodavatele ve firmě Kovoplast za rok 2021. Prvním hodnotícím kritériem je certifikace. Tento dodavatel certifikát nevlastní, proto mu bylo přiděleno 0 bodů ze 100. Dalším kritériem je počet reklamací. Za každou reklamaci je odečteno 25 bodů. Celkově byly provedeny dvě reklamace, tudíž dodavatel získal 50 ze 100. Co se týká kompletnosti, ani tady nebylo vše v pořádku. Dvakrát zboží nebylo kompletní a dodavateli bylo odečteno 2x 25 bodů. Získal opět 50 bodů ze 100. Včasnost byla dalším kritériem a ani zde si dodavatel nevedl 100 % a také získal 50 bodů ze 100. Celkem 4x ze strany dodavatele použita nestandardní doprava a na základně toho byl ohodnocen 50 body ze 100. Poslední kritérium se týká dodržování zásad a pravidel, podpisu dodavatelského manuálu a dalších smluv. Zde bylo vše v pořádku a dodavatel získal 100 bodů ze 100.

Celkový výsledek je 350 bodů, což podle škály hodnocení spadá do kategorie B, ale již na hranici s kategorií C.

5.4 Dokumentace pro dodavatele

Důležitou částí je dokumentace pro dodavatele. Každý nový dodavatel dostane při objednání zboží dokument, který má tři části. Jde opět o kontrolu a zdokumentování objednávky, která pak pomáhá při hodnocení dodavatele.

Prohlášení týmu o realizovatelnosti

První částí je prohlášení týmu o realizovatelnosti. Jde o souhrn otázek, které dotazují dodavatele na konkrétní specifika ohledně materiálu. Poskytnuté výkresy nebo specifikace jsou použity jako základ pro analyzování schopnosti organizace plnit veškeré předepsané požadavky. Pro všechny odpovědi "ne" musí být přiloženy komentáře vyjadřující zájmy nebo navrhované změny, které umožní organizaci splnit předepsané požadavky. Jakmile jsou otázky zodpovězeny, v závěru dodavatel vybírá, zda je výroba materiálu realizovaná, realizovaná se změnami či nerealizovaná.

Tabulka 5 Prohlášení týmu o realizovatelnosti (Vlastní zpracování)

ANO	NE	OBLAST HODNOCENÍ
		Je produkt odpovídajícím způsobem definován (požadavky na použití atd.), aby bylo možno provést hodnocení realizovatelnosti?
		Je možné plnit technicko-funkční specifikace tak, jak je předepsáno?

		Je možné produkt vyrobit podle tolerancí specifikovaných na výkresu?
		Je možné produkt vyrobit procesem, jehož způsobilost splňuje požadavky?
		Existuje odpovídající kapacita pro výrobu produktu?
		Umožňuje návrh použití efektivních metod manipulace s materiálem?
		Je možné produkt vyrobit bez neobvyklých nákladů?
		Investiční náklady na zařízení?
		Alternativní výrobní metody?
		Náklady na vybavení nástroje?

Tabulka 6 Vyhodnocení prohlášení týmu o realizovatelnosti (Vlastní zpracování)

ZÁVĚR		
	Realizovatelný	Výrobek lze vyrobit tak, jak je specifikováno, bez jakýchkoli revizí.
	Realizovatelný se změnami	Pro výrobu výrobku jsou doporučeny změny (viz přílohy).
	Nerealizovatelný	Požaduje se revize návrhu, aby mohl být produkt vyroben v mezích specifikovaných požadavků.

Odsouhlasení kapacit dodavatelem

Druhou částí je odsouhlasení kapacit. Jedná se o základní informace k dodávce, které jsou velmi důležité. Mimo informací o materiálu je zmíněna i délka projektu (výroby a dodání materiálu).

Tabulka 7 Odsouhlasení kapacit dodavatelem (Vlastní zpracování)

Dodavatel	
Název materiálu, rozměry	
Norma	
Automobilové díly	ANO / NE

Start projektu	
Délka projektu	
Konec projektu	
Požadované množství	

PPAP (Proces schvalování dílů k sériové výrobě) dodavatelů

Poslední částí dokumentace je proces schvalování dílů k sériové výrobě. Tuto část obdrží dodavatel již vyplněnou od firmy a jde o zaškrtnutí požadavků, které musí dodavatel dodat společně s první dodávkou.

Některé dokumenty (rozměrové protokoly, IMDS apod.) může firma požadovat dříve než v kompletní dokumentaci PPAP.

Celá dokumentace se pak dodává elektronicky, jen vzorky s měrovým protokolem se zasílají fyzicky.

Tabulka 8 PPAP dodavatelů (Vlastní zpracování)

POŘADÍ	POŽADAVEK	DODAT S 1. DODÁVKOU
1.	PSW (Příkaz k předložení části)	
2.	Rozměrový protokol pro 5 ks vzorků (dodat včetně vzorků)	
3.	Inspekční certifikát (ATEST) vstupního materiálu	
4.	Specifické zkoušky v laboratoři – protokoly	
5.	Balící předpis	
6.	CC (kritické znaky), SC (specifické znaky)	
7.	Kontrolní plán	
8.	Vývojový diagram procesu	
9.	FMEA	
10.	IMDS (Mezinárodní systém materiálových dat)	

6 VLASTNÍ NÁVRH PROCESU HODNOCENÍ DODATELŮ

Tato část bakalářské práce je věnována vlastnímu návrhu procesu hodnocení dodavatelů. Nejprve se bude zabývat ABC analýzou, která v tomto případě slouží k rozdělení dodavatelů na klíčové. U vybraných klíčových dodavatelů bude následně proveden scoring model, který ukáže nejlepšího dodavatele pro firmu Kovoplast za rok 2022.

6.1 ABC analýza

ABC analýza byla provedena na základě poskytnutých dat z podniku. Podnikem byly poskytnuty informace o roční spotřebě materiálů, o ceně materiálů a také o celkovém obratu za rok 2022. Tyto informace byly následně seřazeny a zpracovány do tabulky.

V následující tabulce jsou vypsáni ti dodavatelé, kteří v roce 2022 dodávali firmě Kovoplast. Jsou u nich uvedeny počty nakupovaných položek, buď v Kg nebo Ks, a následně celkový roční obrat za rok 2022. Tito dodavatelé jsou následně pomocí ABC analýzy klasifikováni do skupin.

Dodavatelé jsou sepsáni podle seznamu kvalifikovaných dodavatelů firmy Kovoplast. Roční spotřeba a obrat jsou vypočítány z dat uvedených ve firemním programu Helios.

Tabulka 9 Seznam dodavatelů firmy Kovoplast a údaje o spotřebě a obratu (Vlastní zpracování)

	Dodavatel	Roční spotřeba Ks/Kg	Obrat za rok 2022 v Kč
1.	Aditec	192 000 ks	364 800
2.	Albis Plastic	53 395 kg	4 328 733
3.	Audia Plastic	50 kg	530 925
4.	Biesterfeld Internowa	1 525 kg	10 371 342
5.	Gabriel Chemie	1 185 kg	289 022
6.	Grafe color	265 kg	1 823 669
7.	Gumet	300 000 ks	477 000
8.	Johann Vitz	40 000 ks	80 000
9.	Obrábění Hanák	45 000 ks	235 800
10.	OLZA	52 500 ks	116 025
11.	Polykemi	20 950 kg	4 739 100

12.	Radka	10 125 kg	615 094 Kč
13.	Resinex	17 945 kg	2 640 248
14.	Seeberger	1 169 855 ks	2 129 136
15.	Ti Automotive	35 450 ks	465 104
16.	Ultrapolymers	20 075 kg	1 280 183
17.	Vacula	4 075 kg	357 744
18.	Vernay Italia	240 000 ks	576 000

V tabulce 10 jsou uvedeny jednotkové ceny dodaných materiálů, celková spotřeba a roční obrat. Výsledkem této tabulky jsou hodnoty ročního obratu v %, které pomohou dodavatele seřadit vzestupně podle velikosti obratu.

Tabulka 10 Seznam dodavatelů, roční spotřeba, obrat a procentuální obrat (Vlastní zpracování)

	Dodavatel	Kč	Roční spotřeba Ks/Kg	Roční obrat v Kč	Roční obrat v %
1.	Aditec	1,90	192 000	364 800	1,16
2.	Albis Plastic	81,07	53 395	4 328 733	13,78
3.	Audia Plastic	10 618,50	50	530 925	1,69
4.	Biesterfeld Internowa	6 800,88	1 525	10 371 342	33,01
5.	Gabriel Chemie	243,90	1 185	289 022	0,92
6.	Grafe color	6 881,77	265	1 823 669	5,80
7.	Gumet	1,59	300 000	477 000	1,52
8.	Johann Vitz	2,00	40 000	80 000	0,25
9.	Obrábění Hanák	5,24	45 000	235 800	0,75
10.	OLZA	2,21	52 500	116 025	0,37
11.	Polykemi	226,21	20 950	4 739 100	15,08
12.	Radka	60,75	10 125	615 094	1,96
13.	Resinex	147,13	17 945	2 640 248	8,40
14.	Seeberger	1,82	1 169 855	2 129 136	6,78
15.	Ti Automotive	13,12	35 450	465 104	1,48

16.	Ultrapolymers	63,77	20 075	1 280 183	4,07
17.	Vacula	87,79	4 075	357 744	1,14
18.	Vernay Italia	2,40	240 000	576 000	1,83
Celkem				31 419 923	100,00

6.2 Výsledky analýzy

V tabulce 11 jsou už dodavatelé seřazeni podle velikosti obrátu a dále je vypočítána hodnota ročního obrátu v % kumulativně a podle toho jsou určeny třídy. Do kategorie A je zařazeno 5 dodavatelů, do kategorie B 6 dodavatelů a do kategorie C je zařazeno 7 dodavatelů.

Tabulka 11 Seznam dodavatelů podle velikosti obrátu a rozřazení do tříd (Vlastní zpracování)

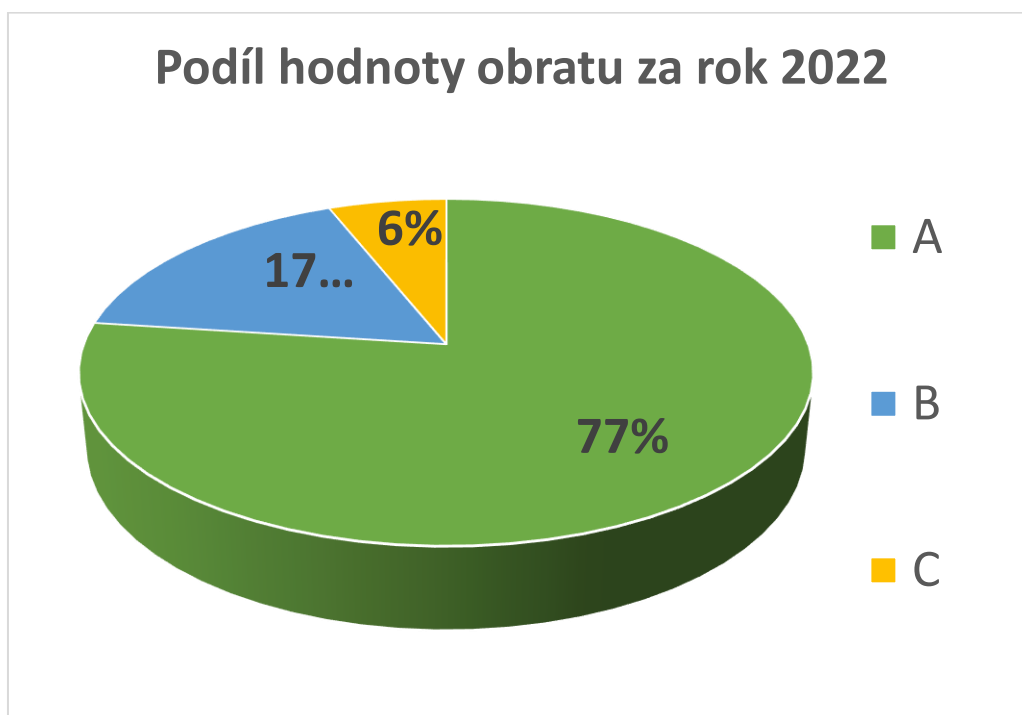
	Dodavatel	Roční obrát v Kč	Hodnota ročního obrátu v % z celku	Hodnota ročního obrátu v % kumulativně	Třída
4.	Biesterfeld Internowa	10 371 342	33,01	33,01	A
11.	Polykemi	4 739 100	15,08	48,09	A
2.	Albis Plastic	4 328 733	13,78	61,88	A
13.	Resinex	2 640 248	8,4	70,28	A
14.	Seeberger	2 129 136	6,78	77,06	A
6.	Grafe color	1 823 669	5,8	82,86	B
16.	Ultrapolymers	1 280 183	4,07	86,93	B
12.	Radka	615 094	1,96	88,89	B
18.	Vernay Italia	576 000	1,83	90,72	B
3.	Audia Plastic	530 925	1,69	92,41	B
7.	Gumet	477 000	1,52	93,93	B
15.	Ti Automotive	465 104	1,48	95,41	C
1.	Aditec	364 800	1,16	96,57	C
17.	Vacula	357 744	1,14	97,71	C
5.	Gabriel Chemie	289 022	0,92	98,63	C
9.	Obrábění Hanák	235 800	0,75	99,38	C
10.	OLZA	116 025	0,37	99,75	C

8.	Johann Vitz	80 000	0,25	100	C
----	-------------	--------	------	-----	---

Tabulka 12 přehledněji ukazuje výsledky. Jsou uvedena pořadová čísla jednotlivých dodavatelů podle toho, do jaké spadají skupiny. Také je uvedeno kolik % podílu počtu položek tvoří jednotlivé skupiny a jak se procentuálně podílí na celkovém obratu.

Tabulka 12 Výsledná tabulka (Vlastní zpracování)

Třída	Číslo dodavatele	Podíl počtu položek v %	Podíl hodnoty obratu v %
A	4., 11., 2., 13., 14.	27,8	77,05
B	6., 16., 12., 18., 3., 7.	33,3	16,87
C	15., 1., 17., 5., 9., 10., 8.	38,9	6,07
Celkem		100,0	100,0



Obrázek 3 Graf podílu hodnot obratu (Vlastní zpracování)

6.3 Scoring model

V této části je uveden výsledek samotného scoring modelu. V první řadě bylo potřeba určit, kteří dodavatelé budou pomocí scoring modelu hodnoceni. Vybráni byli ti, kteří v ABC analýze spadali do kategorie A. Celkem tedy bylo hodnoceno pět dodavatelů: Biesterfeld Internowa, Polykemi, Albis Plastic, Resinex, Seeberger.

První částí scoring modelu bylo seskládání tabulky kritérií. Pro tento scoring model bylo vybráno pět kritérií: kvalita, cena, počet reklamací, rychlost dodání a termíny dodávek. Každé kritérium dostalo váhu podle jeho důležitosti. Největší váhu dostala kvalita a nejmenší termíny dodávek. Hodnoty vah byly uděleny na základě konzultace s vedoucím logistiky.

Tabulka 13 Kritéria scoring modelu (Vlastní zpracování)

Kritérium	Váha	Pořadí
Kvalita	40 %	1.
Cena	30 %	2.
Počet reklamací	15 %	3.
Rychlost dodání	10 %	4.
Termíny dodávek	5 %	5.
Celkem	100 %	/

Dalším bodem bylo vypočítání recipročního indexu. Reciproční index byl vypočítán u tří kritérií, a to u ceny, rychlosti dodávek a termínů dodávek.

Tabulka 14 Výpočet recipročního indexu (Vlastní zpracování)

Kritérium	Dodavatelé				
	Biesterfeld Internowa	Polykemi	Albis Plastic	Resinex	Seeberger
Cena	24,53	46,57	49,38	90,71	100
Rychlost dodávek	50	33,33	100	50	50
Termín dodávek	33,33	25	50	100	50

6.4 Výsledky analýzy

Tabulka 15 představuje samotný scoring model. Jsou uvedeny průběžné hodnoty za jednotlivá kritéria a následně výsledné hodnoty. Všechny hodnoty byly počítány s vedoucím logistiky na základě záznamů o jednotlivých dodavatelích.

Po prvním kole si nejlépe vedl Resinex a naopak nejhůře Biesterfeld Internowa. Druhé kolo bylo skvělé pro Seeberger a opět nejméně bodů získal Biesterfeld Internowa.

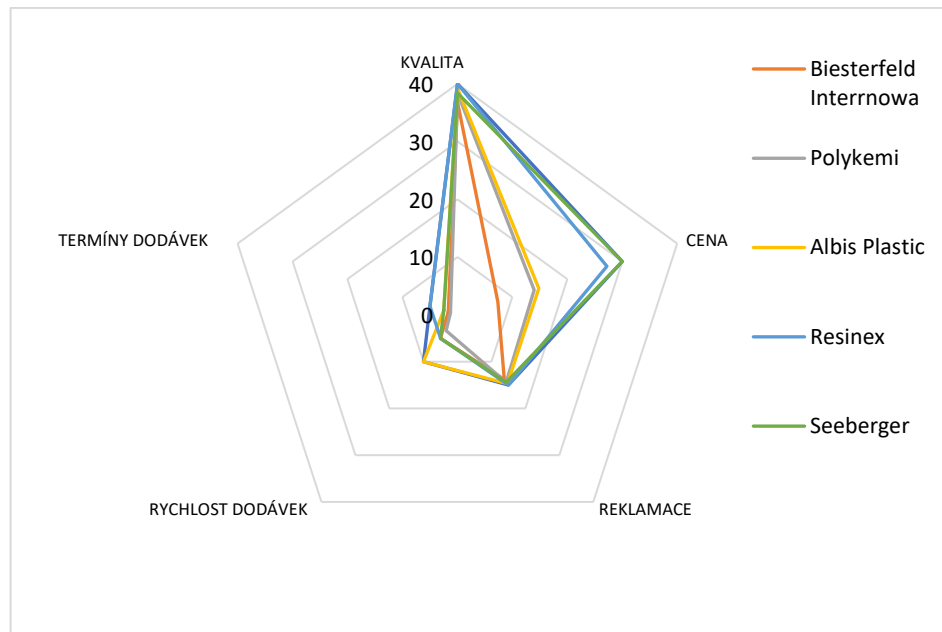
Ve třetím kole byl nejlepší opět Resinex a nejhorší Biesterfeld Internowa. Čtvrté kolo bylo jednoznačně nejlepší pro Albis Plastic a nejhorší pro Polykemi a v pátém kole opět exceloval Resinex a nejhůře si vedl Polykemi.

Výsledek scoring modelu je takový, že na 1. místě se umístil Resinex. Vzápětí se na 2. místě umístil Seebeger. 3.místo obsadil Albis Plastic, 4. místo Polykemi a na 5. skončil Biesterfeld Internowa.

Nejlepším dodavatelem pro Kovoplast za rok 2022 se tedy stává Resinex.

Tabulka 15 Scoring model (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritérium	Dodavatel				
	Biesterfeld Internowa	Polykemi	Albis Plastic	Resinex	Seebeger
KVALITA váha 40 % Počet bezchybných dodávek z 50 Podíl v % Podíl * váha	46 92 36,8	48 96 38,4	49 98 39,2	50 100 40	48 96 38,4
CENA váha 30 % Cena 50 dodávek v Kč Reciproční index Index * váha	8 160 000 24,53 7,35	4 297 990 46,57 13,97	4 053 500 49,38 14,81	2 206 950 90,71 27,21	2 002 000 100 30
REKLAMACE váha 15 % Počet reklamací z 50 Podíl v % Podíl * váha	46 92 13,8	48 96 14,4	49 98 14,7	50 100 15	48 96 14,4
RYCHLOST DODÁVEK váha 10 % Doba v týdnech Reciproční index Index * váha	2 50 5	3 33,33 3,33	1 100 10	2 50 5	2 50 5
TERMÍNY DODÁVEK váha 5 % Počet překročených termínů dodávky Reciproční index Index * váha	3 33,33 1,66	4 25 1,25	2 50 2,5	1 100 5	2 50 2,5
Výsledek	64,61	71,35	81,21	92,21	90,3
Pořadí	5.	4.	3.	1.	2.



Obrázek 4 Graf výsledných hodnot dodavatelů (Vlastní zpracování)

6.5 Návrhy na zlepšení

Systém výběru a hodnocení nových dodavatelů ve firmě shledávám jako kvalitní, kvůli jeho důkladnosti a rozsáhlosti. Výběr nových dodavatelů je tedy velmi dobře podchycen. To ale nelze říct o systému hodnocení stálých dodavatelů. Z toho důvodu jsem se za pomoci vedoucího logistiky rozhodla, že navrhnu nový systém hodnocení. Použity k tomu byly metody ABC a scoring model a obě tyto metody byly po celou dobu konzultovány s vedoucím logistiky.

Na základě průběžných konzultací byly vytvořeny návrhy na zlepšení aktuálního procesu hodnocení dodavatelů ve firmě. Stávající proces totiž není přesný a neodpovídá skutečnosti.

Prvním návrhem na zlepšení je přesné zaznamenávání všech údajů o dodavatelích. Během celého roku 2022 byly zaznamenávány všechny informace o dodávkách a některé z nich nasedly s údaji zapsanými v tabulce hodnocení od firmy. S tím souvisí i rozšíření kritérií pro následné hodnocení. Rozšíření by pomohlo zvýšit kvalitu a efektivitu hodnocení.

Mezi další návrh samozřejmě patří i využití jiných metod hodnocení, které byly zmíněny v teoretické části. Přínosem využití i jiných metod hodnocení mohou být další důležité informace pro firmu.

Jako další návrh je potřeba uvést i zvýšení intervalu hodnocení i během roku. Hodnocení by mělo probíhat minimálně jednou ročně a pro lepší a objektivnější výsledky by měli hodnocení provádět minimálně dva hodnotitelé.

Posledním návrhem je rozšíření portfolia dodavatelů. Seznam schválených dodavatelů je ve firmě několik let neměnný a s tím souvisí i nedbalost hodnocení. S novými dodavateli by bylo možné zlepšit kvalitu dodávek nebo zamezit častým reklamacím. Noví dodavatelé by mohli zvýšit úroveň jak hodnocení, tak celého nákupu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala hodnocením dodavatelů ve strojírenské společnosti. Hlavním cílem práce bylo analyzovat současný stav výběru a hodnocení dodavatelů v podniku a následně navrhnout vlastní systém hodnocení dodavatelů.

Teoretická část nejprve analyzovala nákup, kde byl popsán nákupní proces, typy nákupních situací a strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dále se zabývala výběrem dodavatelů a hodnocením dodavatelů, kde byly popsány kritéria výběru a hodnocení dodavatele, metody hodnocení, z nichž byly samostatně následně popsány dvě, a to ABC analýza a scoring model.

V praktické části byly zmíněné analýzy využity. Byla představena firma Kovoplast, ve které byl analyzován současný stav systému hodnocení dodavatelů. Hodnocení stálých dodavatelů bylo shledáno jako nekvalitní, a proto v další části práce byl navrhnout nový systém hodnocení dodavatelů. Následně byla s obdrženým seznamem dodavatelů metodou ABC zpracovaná analýza. Dodavatelé, kterým byla přidělena skupina A, byly následně hodnoceni metodou scoring modelu.

Metodou scoring modelu bylo hodnoceno celkem pět dodavatelů, a to Biesterfeld Interrownova, Polykemi, Albis Plastic, Resinex, Seeberger. Hodnoceni byli podle pěti kritérií: kvalita, cena, počet reklamací, rychlost dodání a termíny dodávek, z nichž největší váhu dostala kvalita a nejmenší termíny dodávek.

Výsledek scoring modelu byl takový, že na 1. místě se umístil Resinex, na 2. místě Seeberger, 3.místo obsadil Albis Plastic, 4. místo Polykemi a na 5. místě skončil Biesterfeld Interrownova. Nejlepším dodavatelem pro Kovoplast za rok 2022 se tedy stal Resinex.

Nový způsob hodnocení dodavatelů byl navrhnout tak, aby přispěl ke zvýšení efektivity řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, snížení dodavatelských rizik a zkvalitnění služeb. Byly uvedeny návrhy na zlepšení, které by měly stávající proces hodnocení dodavatelů ve firmě pozvednout na lepší úroveň.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BALCO, Žaneta, 2013. *Optimalizace systému hodnocení dodavatelů* [online]. [cit. 2022-09-23]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.ocn852768462&scope=site>.

BÁRTOVÁ, Lenka, 2019. *Metodika hodnocení dodavatelů* [online]. Plzeň [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/39012/1/Bartova_Lenka_DP.pdf. Západočeská univerzita v Plzni.

BENEDIKTOVÁ, Dagmar a Miroslav ŽIŽKA, 2018. *Supplier evaluation: A comparison of the approach of czech and german industrial companies. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration* [online]. [cit. 2022-12-03]. ISSN 18048048. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&an=edselc.2-52.0-85065559215&scope=site>.

BENEDIKTOVÁ, Dagmar a Miroslav ŽIŽKA, 2017. *Využití scoring modelu při hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR. Trendy v podnikání* [online]. [cit. 2022-08-09]. ISSN 18050603. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&an=edsdoj.2ca36133429a4b2f90a112bb0a347dac&scope=site>.

CHENOWETH, Mary E. et al., 2012. *Best Practices in Supplier Relationship Management and Their Early Implementation in the Air Force Materiel Command* [online]. [cit. 2022-09-23]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.ocn832134848&scope=site>.

DUPAL, Andrej, 2018. *Logistika*. Bratislava: Sprint 2. Economics. ISBN 9788089710447.

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 9788070809525.

HERBST, Klára, 2020. *Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku* [online]. Plzeň [cit. 2022-12-08]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/40322/1/BP_K17B0035K.pdf. Západočeská univerzita v Plzni.

HUŇKOVÁ, Iveta, 2015. *Systém výběru a hodnocení dodavatelů v průmyslovém podniku* [online]. [cit. 2022-08-09]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.ocn923789582&scope=site>.

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ, 2012. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika. ISBN 9788073579586.

JOŘENEK, Zdeněk, 2015. *Zlepšení přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů v prostředí velké výrobní organizace* [online]. [cit. 2022-08-09]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.ocn923789661&scope=site>.

Kovoplast, 2022. *Kovoplast* [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.kovoplastvd.cz/>.

KREISSOVÁ, Kristýna, 2015. *Návrh systému pro výběr dodavatelů ve výrobní společnosti* [online]. [cit. 2022-09-15]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.ocn915300030&scope=site>.

KŘÍŽOVÁ, Ivana, 2016. *Proces výběru a hodnocení dodavatele ve vybraném podniku* [online]. Brno [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: https://theses.cz/id/r13ceg/zaverecna_prace.pdf. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně.

LINH DO, Thu, 2019. *Metody hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku* [online]. Plzeň [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/38830/1/BP%20Thu%20Linh%20DO.pdf>. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni.

LIU, Luying, 2015. *Purchaser-supplier relationship in third party procurement: a case study in Chinese automotive industry* [online]. [cit. 2022-09-23]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.on1085529333&scope=site>.

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ, 2018. *Logistika*. Druhé upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Series of economics textbooks. ISBN 9788024841588.

MADZIOVÁ, Tereza, 2014. *Analyza procesu výběru dodavatele* [online]. [cit. 2022-09-27]. ISSN edsoaiOpen. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&an=edsoai.ocn883958266&scope=site>.

MACIEJ, Urbaniak, 2021. *Role of supplier evaluation criteria in risk mitigation related to purchasing process. Engineering Management in Production and Services* [online]. [cit. 2023-01-21]. ISSN 2543912X. Dostupné z: doi:10.2478/emj-2021-0015.

OUDOVÁ, Alena, 2016. *Logistika: základy logistiky*. Druhé aktualizované vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 9788074022388.

THEODORAKOPOULOS, Nicholas, 2013. *A management tool for developing the relationships between large purchasing organisations and small ethnic minority suppliers*. *Journal of Management Development* [online]. [cit. 2022-09-23]. ISSN 02621711. Dostupné z: doi:10.1108/02621711311287071.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Huňková, 2015)	12
Obrázek 2 Nákupní proces (Madziová, 2014)	14
Obrázek 3 Graf podílu hodnot obratu (Vlastní zpracování)	42
Obrázek 4 Graf výsledných hodnot dodavatelů (Vlastní zpracování)	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Seznam otázek pro dodavatele (Vlastní zpracování).....	31
Tabulka 2 Sebehodnocení podniku dodavatele (Vlastní zpracování).....	33
Tabulka 3 Příklad hodnocení dodavatelů ve firmě (Vlastní zpracování)	35
Tabulka 4 Škála hodnocení ve firmě (Vlastní zpracování).....	35
Tabulka 5 Prohlášení týmu o realizovatelnosti (Vlastní zpracování).....	36
Tabulka 6 Vyhodnocení prohlášení týmu o realizovatelnosti (Vlastní zpracování).....	37
Tabulka 7 Odsouhlasení kapacit dodavatelem (Vlastní zpracování).....	37
Tabulka 8 PPAP dodavatelů (Vlastní zpracování)	38
Tabulka 9 Seznam dodavatelů firmy Kovoplast a údaje o spotřebě a obratu (Vlastní zpracování).....	39
Tabulka 10 Seznam dodavatelů, roční spotřeba, obrat a procentuální obrat (Vlastní zpracování).....	40
Tabulka 11 Seznam dodavatelů podle velikosti obratu a rozřazení do tříd (Vlastní zpracování).....	41
Tabulka 12 Výsledná tabulka (Vlastní zpracování).....	42
Tabulka 13 Kritéria scoring modelu (Vlastní zpracování)	43
Tabulka 14 Výpočet recipročního indexu (Vlastní zpracování).....	43
Tabulka 15 Scoring model (Vlastní zpracování)	44