



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ V PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH

Autoreferát disertační práce

Studijní program:

Studijní obor:

Autor práce:

Školitel:

P6208 – Ekonomika a management

6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

Ing. Dagmar Benediktová

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na Katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Dagmar Benediktová
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 16. – 17. 05. 2019 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na Katedře podnikové ekonomiky a managementu Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

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.

Užiju-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 tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

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

Prohlášení	3
Anotace	4
Annotation	5
Obsah	6
Úvod	7
1 Stručná analýza současného stavu	10
2 Definice cílů disertační práce a metodika zpracování	14
3 Hlavní dosažené výsledky	18
4 Přínosy práce v teoretické a praktické rovině.....	25
Závěr	27
Seznam citací.....	30
Seznam publikovaných prací disertanta	34

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.

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 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

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.

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 Stručná analýza současného stavu

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.

V souvislosti s hodnocením dodavatelů průmyslových podniků lze konstatovat, že na toto téma 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.

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.

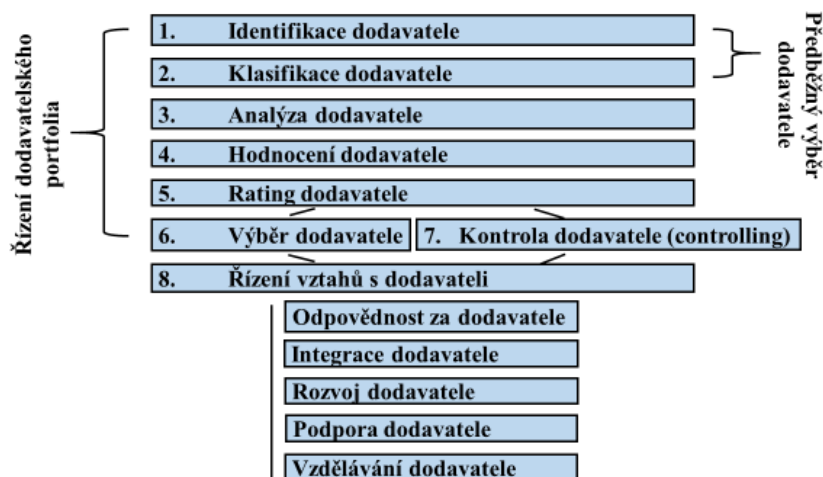
Z této premisy tudíž vychází vlastní návrh metodického postupu, který se snaží jinak pojmut procesy, které ve většině průmyslových podniků již fungují, aby nebylo nutné řešit problémy související s chybami zaměstnanců v oblasti hodnocení dodavatelů. Fialův přístup je přitom s ohledem na to, že je vícekriteriální, 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.³

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.

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.

³ FIALA, Petr. Výběr dodavatelů v síťové ekonomice. [Výzkumná zpráva projektu GAČR 402.05.0148]. Praha: VŠE, Katedra ekonometrie, 2005

Proces řízení dodavatele lze rozdělit do osmi dílčích procesů, které se navzájem částečně vzájemně propojují (viz obr. č. 1). Lze říci, že tyto procesy formují rozhodovací rámec k řízení dodavatelů.



Obrázek č. 1: Fáze procesu řízení dodavatelů⁴

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 specifíků 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.⁵

Podnik by měl hodnotit dvě následující skupiny dodavatelů:⁶

- **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.

⁴ 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.

⁵ MOSMANN, Sebastian. *Lieferantenbewertung*. Hamburg: Igel Verlag, 2014. ISBN 978-3-95485-186-7, s. 11.

⁶ 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.

Pojem hodnocení dodavatele je podle autorů Disselkamp a Schüller definováno jako: *„Pravidelná, strukturovaná, přehledná a důkladná analýza potenciálních a stávajících dodavatelů a hodnocení jejich výkonnostního potenciálu a schopností na základě stanovených kritérií“*.⁷

⁷ DIESELKAMP, Markus und Rudolf SCHÜLLER. *Lieferantenrating Instrumente, Kriterien, Checklisten*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3431-4, s. 16.

2 Definice cílů disertační práce a metodika zpracování

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 jehož součástí je 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.

K naplnění stanoveného hlavního cíle a k dosažení celého záměru práce byly stanoveny následující *dílčí cíle*:

- **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.

Koncepční rámec řešení disertační práce má sestupnou orientaci a je složen tak, aby identifikoval atributy, které ovlivňují hodnocení a výběr dodavatelů v průmyslových podnicích. *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 dodavateli. 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*.

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.

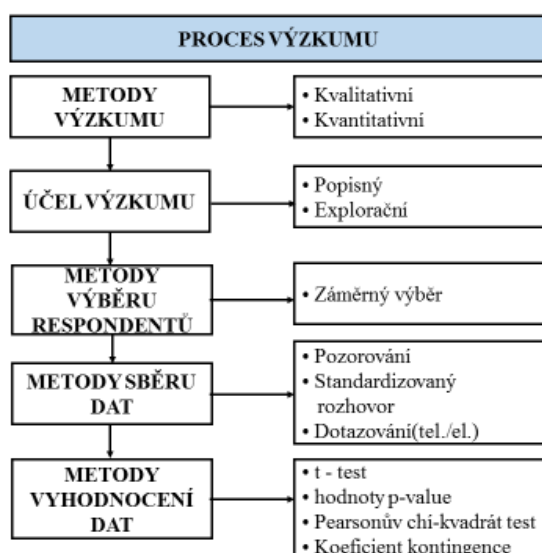
HYPOTÉZA 1 – H1: Odběratelé v ČR a SRN, kteří hodnotí své dodavatele, mají postup hodnocení dodavatelů dokumentovaný.

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.

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.

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 obr. č. 2.



Obrázek č. 2: Proces výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska *použitým metod* byly ve výzkumu uplatněny v návaznosti na sebe jak kvantitativní, tak i kvalitativní metody, které předcházeli metodám kvantitativním.⁸ 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.⁹ Další významnou fází výzkumu byl *výběr vzorku respondentů*. Velikost vzorku byla stanovena úsudkem výzkumníka s přihlédnutím k velikosti rozpočtu a nákladů výzkumu.¹⁰ Výběr respondentů byl proveden „záměrným výběrem“, kdy výzkumník sám vybere zkoumané respondenty tak, aby dobře odrážely požadované vlastnosti. Kvalitu a přesnost získaných dat významně ovlivňují *metody sběru dat*. Data byla sesbírána pomocí rozhovorů, pozorování a písemného dotazování. Rozhovor sloužil jako základ pro sestavení dotazníku, který 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 dodavatele hodnotí. 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 uzavřené¹¹, polootevřené¹² a pouze jedna otázka byla pojata jako otevřená,¹³ za účelem získání lepší představy o hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích.

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ 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 odpovědi (nabízí varianty odpovědi).

¹² 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).

¹³ 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 odpovědi).

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 dodavateli stejně jako za jejich hodnocení.

Vytvořený dotazník se rozesílal v *elektronické podobě* pomocí e-mailu průmyslovým podnikům, kterým bylo ponecháno 30 dní na zodpovězení. Podniky, které nerefletovaly 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.

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 %, ¹⁴ 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.

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 %.

¹⁴ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6, s. 26.

3 Hlavní dosažené výsledky

V této kapitole jsou prezentovány výsledky výzkumů, které byly získány primárním sběrem dat. 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.

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 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“.

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.

Závěrem lze 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 v dotazníkovém šetření potvrzeno, 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.

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.

Dodavatelé se člení do dvou skupin na potencionální a stávající dodavatele. Metodický postup, který znázorňuje následující obrázek č. 3, objasňuje kroky při hodnocení a výběru dodavatele u potencionálních dodavatelů.

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. 3: Metodický postup hodnocení a výběru dodavatelů u potenciálního dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

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 *hodnoticích 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 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.

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. *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 a 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 setkalo rovněž hodnocení nejprve metodou ABC a poté i bodovou metodou, které ve vztahu ke každému jednotlivému dodavateli, realizoval hodnotící 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.*

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.

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. *Tato hypotéza se potvrdila.* Rozdíl mezi českými a německými podniky, který byl zaznamenán, je v tomto případě statisticky nevýznamný (na hladině alfa 5 %, $p\text{-value} = 0.3034$) 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.

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. *Tato hypotéza se potvrdila.* 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).

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. *Hypotéza se potvrdila.* 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 alfa 10%.

4 Přínosy práce v teoretické a praktické rovině

Za hlavní přínos disertační práce se považuje vytvoření univerzálního mechanismu komplexního hodnocení dodavatelů. Tím se naplnil hlavní cíl této disertační práce.

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.

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.

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 specifikům průmyslových podniků a jejich potřebám.

Aby však mohl systém hodnocení a výběru dodavatelů řádně fungovat, je třeba, aby byl primárně správně nastaven systém hodnoticích 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 hodnoticího 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 hodnotícího týmu. Hodnotící tým by za účelem zajištění objektivit 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.

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.

Životopis

Profesní vývoj

duben 2017

Škoda Auto a. s., Mladá Boleslav
specialista v oddělení podnikové strategie

zajištění operativních úkolů spojených s implementací strategie a plněním KPI, včetně zpracování, vyhodnocení a reportingu strategických KPI společnosti Škoda Auto, zpracování šancí a rizik v odborné problematice, analyzování konsolidace dílčích strategií společnosti Škoda Auto a dohlížení na plnění cílů KPI.

únor 2011 – březen 2017

Škoda Auto a. s., Mladá Boleslav
specialista v oddělení nákupu exteriér

zajištění nakupovaných dílů chemie exteriéru vč. zajištění kapacit, spolupráce s koncernovým nákupem, lokalizace nakupovaných dílů pro zahraniční projekty, zastupování NX v Setech, kontrola a spolupodepsání objednávek.

2008 –2011

Škoda Auto a. s., Mladá Boleslav
referent controllingu dceřiných a víceznačkových společností

řízení dceřiných a víceznačkových společností, finanční analýza a reporty, odpovědnost za koncernový systém VoKus, organizace Financial Review s dceřinými společnostmi a zodpovědnost za měsíční protokol, zpracování budget v systému VoKus.

2006 –2008

Škoda Auto a. s., Mladá Boleslav
asistent vícejazyčný v oddělení controllingu zahraniční projekty, překladatelka

zpracování prezentačních podkladů pro grémia, příprava videokonferencí, administrativní úkoly,

spravování termínových plánů, zařizování služebních cest, jednání, semináře, školení, apod., vyhotovování a zpracování cizojazyčné textů, provádění inventury, zpracování docházky a základní údaje pro výpočet mezd spolupracovníků OJ, překladatelské aktivity.

2001 –2006

Škoda Auto a. s., Mladá Boleslav
asistent vícejazyčný vedoucího controllingu a financí, překladatelka

realizace časového management nadřízeného, plánování interních a externích jednání, příprava agendy zasedání, vypracování protokolů a sledování plnění úkolů, zpracování německé a české korespondence, došlou a odeslanou poštu a archivace, plánuje a zařizuje služební cesty a jejich vyúčtování, půjčování sl. vozů, letů, sledování rozpočtu OJ, kontroluje stav a zařizuje zásobování kancelářských materiálem, činnosti související s personální správou oddělení, aktualizace popisu pracovních míst OJ, zařizování tlumočnické a překladatelské služby na jednání.

2000 – 2001

Škoda Auto a. s., Mladá Boleslav
referent v oddělení nákupu Global a Forward Sourcing

vedení kompletního procesu výběru dodavatelů, tvorba a úprava prezentačních podkladů, vedení videokonferencí, prezentace výsledků na grémiích a videokonferencích.

Vzdělání / studium

září 2013

doktorské studium na Technické univerzitě, Liberec
obor: Řízení a ekonomie podniku
dálkové studium

2002 - 2008

Vysoká škola na Technické univerzitě, Liberec
obor: Ekonomie a management

1992 – 1999	Integrovaná Obchodní škola, Mladá Boleslav <i>ukončení maturitou</i>
říjen 1996 – květen 1997	pobyt v Německu <i>prohloubení znalostí německého jazyka</i>
1990 – 1992	Ekonomická škola, Mladá Boleslav <i>ukončení závěrečnou zkouškou</i>

Jazykové znalosti

český jazyk	mateřský jazyk
německý jazyk	velmi dobré znalosti slovem a písmen, <i>státní zkouška</i>
anglický jazyk	základní znalosti

PC znalosti

MS-Word
MS-PowerPoint
MS-Excel
SAP
TEVON
EBON
KbM
INCA
RICORS
STRATEGY MANAGER

Seznam citací

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

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

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

JANKER, Christian G. *Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Dresden: Springer-Verlag, 2009. ISBN 978-3-8349-1156-8.

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

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.

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

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

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.

Seznam publikovaných prací disertanta

Článek ve Scopusu:

BENEDIKTOVÁ, D. a M. ŽIŽKA. Supplier Evaluation: A Comparison of the Approach of Czech and German Industrial Companies. *Scientific Papers of University of Pardubice*. 1. vyd. Pardubice: University of Pardubice, 2018, **26**(44): 17-28. ISSN 1211-555X. - **podíl 50 %**

Článek v recenzovaném časopisu:

BENEDIKTOVÁ, D. a M. ŽIŽKA. Využití scoring modelu při hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR. *Trendy v podnikání*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 2016, **6**(2): 12-19. ISSN 1805-0603. - **podíl 50 %**

Článek z konference zařazené do WOS či Scopus:

BENEDIKTOVÁ, D. a M. ŽIŽKA. Výzvy a problémy hodnocení dodavatelů průmyslových podniků v globálním prostředí. In: *Hospodářská politika v globálním prostředí*. Ostrava: Výzkumný ústav VŠEO, 2017, 9 s. - **podíl 50 %**

Články z ostatních konferencí:

BENEDIKTOVÁ, D. a M. ŽIŽKA. Hodnocení dodavatelů jako součást řízení vztahů s dodavateli ve vybraném průmyslovém podniku. In: *Recenzovaný sborník mezinárodní odborné konference Hradecké ekonomické dny 2017*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2017, s. 30-38. ISSN 2464-6032. - **podíl 50 %**

BENEDIKTOVÁ, D. Financial Situation And Liability Insurance as a Criterion in Supplier Evaluation And Selection by Companies in the Czech Republic And Germany. In: *DOKBAT 2017 – 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. Zlín: Tomas Bata University, 2017, s. 71-79. ISBN 978-80-7454-654-9. - **podíl 100 %**

BENEDIKTOVÁ, D. Komparace využití metod hodnocení dodavatelů v českých a německých průmyslových podnicích. In: *Recenzovaný sborník příspěvků – II. ročník konference k počtě Albína Bráfa*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2017, 9 s. ISBN 978-80-01-06156-5. - **podíl 100 %**

BENEDIKTOVÁ, D. Trendy v hodnocení dodavatelů průmyslových podniků pro rok 2017. In: HELÍSEK, Mojmir, ed. *Rozvoj ekonomie – výsledky výzkumu doktorandů: recenzovaný sborník příspěvků z konference doktorandů na Vysoké škole finanční a správní (2017)*. Praha: Nakladatelství EUPRESS VŠFS, 2017, 7 s. ISBN 978-80-7408-156-9. - **podíl 100 %**

Ostatní:

Projekt SGS: Hodnocení dodavatelů v průmyslových firmách (2017, TUL), **podíl 100%**
Stáž: Global School in Empirical Research Methods GSERM 2017 in St. Gallen
Schwitzerland