

VYUŽITÍ SCORING MODELU PŘI HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH V ČR

USE OF SCORING MODEL IN THE ASSESSMENT OF SUPPLIERS IN MANUFACTURING COMPANIES IN THE CZECH REPUBLIC

Dagmar Benediktová¹, Miroslav Žižka²

¹ Ing. Dagmar Benediktová, Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, dagmar.benediktova@skoda-auto.cz

² prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, miroslav.zizka@tul.cz

Abstract: The article deals with the use of scoring model in the assessment of suppliers in manufacturing companies. It is based on the authors' own survey in which it was investigated whether the frequency of scoring model preference varies in companies operating in the automotive industry and in companies operating in other industries. In the next phase of research, it was investigated whether the companies that utilize the scoring model, use only the model itself or complement it with other methods, or with graphical representations. Scoring model is a method of assessing suppliers according to certain predetermined criteria which may also be attached different weight according to the needs of assessing companies. When using this model, each potential supplier assesses itself based on the predetermined common criteria (the most commonly used are price, quality, payment, warranty and service, discount options, reliability and the quickness of deliveries). The total score is obtained by weighted sum approach. The advantage of the model is its relatively low time consumption. The research aiming to check the use of scoring model as a method of supplier assessment was based on a semi-structured questionnaire which was distributed among 250 manufacturing companies. Thereafter, 100 completed questionnaires were returned and the analysis was made. The results are discussed in the article. Based on the investigation, which was then statistically evaluated, it was found that, in the Czech Republic, scoring model is rarely used method of supplier assessment. Only 9% of manufacturing companies of the surveyed group used this method. However, the survey failed to detect a significant difference between companies operating in the automotive industry and in other industries. It was also found that companies using the scoring model as a sole method of supplier assessment slightly prevailed in comparison to companies combining the scoring model with other methods. In fewer cases, this method was combined either with scores or with the ABC method. In all cases, graphical representation was used when assessing suppliers by scoring model.

Keywords: Manufacturing company, scoring model, supplier assessment, weighted sum approach

JEL Classification: L60, L62, M11

ÚVOD

Tématem příspěvku je využití scoring modelu při hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR. V literatuře lze nalézt celou řadu kvantitativních metod, které lze aplikovat na hodnocení a výběr dodavatelů. Mezi tyto metody se řadí i scoring model. Ne všechny

metody jsou však vhodné pro průmyslové podniky a jejich dodavatele, neboť průmyslový trh vykazuje určitá specifika.

Základ celého procesu hodnocení dodavatelů spočívá zejména ve stanovení určitých kritérií, která vycházejí ze základních ukazatelů hodnocení. Teprve po bližší specifikaci těchto ukazatelů na konkrétní kritéria může probíhat

samotný proces hodnocení. Základní ukazatele hodnocení jsou obvykle chápány jako souhrn dodavatelských služeb, mezi které patří zejména dodací lhůta (čas), dodací spolehlivost, dodací pružnost (flexibilita) a dodací kvalita (Pfefferli, 2002, s. 64). Výsledkem hodnocení je vždy určitý kvantitativní údaj, na jehož základě je možné vybrat nejvhodnějšího dodavatele, popř. seřadit dodavatele dle jejich vhodnosti od nejvhodnějšího po nejméně vhodného (Gros a Grosová, 2006, s. 34).

Hlavním cílem předkládaného příspěvku je zjistit, jaká je v praxi četnost využití metody scoring modelu při hodnocení dodavatelů u průmyslových podniků. Dílčím cílem je zjistit, zda se četnost preference scoring modelu liší u podniků působících v automobilovém průmyslu a u podniků působících v jiných odvětvích průmyslu. Dalším dílčím cílem je pak zjistit, zda firmy, které scoring model využívají, jej aplikují samostatně, nebo jej doplňují jinými metodami, popř. grafickým znázorněním.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Metoda scoring modelu je jednou z možných metod vícekritériálního hodnocení dodavatelů. Jedná se o kvantitativní metodu hodnocení dodavatelů, kde hodnocení probíhá dle předem stanovených kritérií. Velkou výhodou scoringového modelu hodnocení je převod hodnot kvantitativních i kvalitativních kritérií na kvantifikovatelnou veličinu (Hruška, 2011, s. 117). Navíc je v tomto modelu hodnocení možné vzít v úvahu různou významnost jednotlivých kritérií, tzn. aplikovat váhové bodové hodnocení (Hruška, 2011, s. 117).

Při použití tohoto modelu se každý potenciální dodavatel ohodnotí na základě předem stanovených společných kritérií (nejčastěji se používají cena, kvalita, způsob platby, záruka a servis, možnost slev, spolehlivost a rychlost dodávek). Celkové ohodnocení pak získáme výpočtem pomocí metody váženého součtu (Pfefferli, 2002, s. 72), viz vztah (1).

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

kde

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

Výsledkem výše uvedeného procesu je stanovení počtu bodů pro jednotlivé dodavatele při zohlednění zvolených hodnotících kritérií a jejich relativní významnosti (jedná se v podstatě o variantu bodovací metody, pojem scoring model je však v praxi i v literatuře zažitý, viz např. Lukoszová, 2004, s. 78). Počet získaných bodů pro jednotlivé dodavatele je samozřejmě možné postavit do vzájemného srovnání s jiným hodnoceným dodavatelem, přičemž vyšší počet bodů dosažený dodavatelem odpovídá vyšší úrovni v rámci pomyslné stupnice vhodnosti daného dodavatele pro společnost. Pro lepší přehlednost se v praxi výsledky hodnocení zobrazují prostřednictvím tzv. scoringových karet. Takto získané konečné ohodnocení se pak porovná s maximálně dosažitelným množstvím bodů a podle toho se dodavatelé rozřídí. Váhy jednotlivých kritérií jsou přiřazeny podle pořadí důležitosti kritéria pro podnik. Ke stanovení důležitosti daného kritéria lze použít různé metody (např. přímé metody, metody založené na párovém srovnávání, kompenzační metody, ad., viz např. Fotr, Švecová et al., 2010, s. 163), které snižují subjektivitu při stanovení vah kritérií. Váhy kritérií se dají do hodnocení přenést i ve formě různých bodových hodnot jednotlivých výběrů (Pfefferli, 2002, s. 72).

Postup práce s tímto modelem lze rozložit na tři fáze. První fáze je nejnáročnější, protože je třeba stanovit směrodatná kritéria, která se sledují a vyžadují. Zde je pak možnost hodnotit společnosti přímo body nebo pomocí několika kategorií, slovních (např. slabé, vynikající) nebo určených rozmezím (např. $95\% < x < 97,5\%$). Rovněž je nezbytné stanovit význam kritérií a na jejich základě určit váhu (v případě přímého bodování) nebo bodové ohodnocení jednotlivých možností výběru (Chytilová a Jurová, 2012, s. 25). Takovým způsobem se vytvoří přehledný dotazník, který je použit v

druhé fázi. Druhou fází je vyplnění dotazníku pro jednotlivé dodavatele. Pro objektivnost výsledku je vhodné, aby dotazník pro každého dodavatele vyplnilo několik nákupčích, a výsledné hodnoty se poté zprůměrují. V tomto článku se pracuje s hodnocením vyplněným vedoucími nákupního oddělení, kteří mají na starosti všechny objednávky a jednání s dodavateli. Kritéria dotazníku mají váhy určené nákupním oddělením společnosti. Ve třetí fázi se všechny dotazníky vyhodnotí a určí se získaný počet bodů každého dodavatele. Podle získaného výsledku lze jednoduše určit nejproblematictější dodavatele a díky přehlednosti dotazníku je možno určit hlavní příčiny ztráty bodů (Vávrová, 2014, s. 76).

Scoring model je často volen hlavně díky jeho nízké náročnosti na čas i v případě většího počtu hodnocených dodavatelů a přehlednosti výsledků. Navzdory skutečnosti, že se v literatuře uvádí, že proces hodnocení dodavatelů prostřednictvím využití scoringového modelu je v praxi mezi podniky ve značné míře využíván, je potřeba upozornit i na značnou neobjektivnost tohoto způsobu hodnocení dodavatelů. I když soubor hodnotících kritérií a stejně i jejich váhy jsou zvoleny s největší pozorností, vlastní hodnotící proces bude zpravidla odkázán (alespoň co do vztahu některých kritérií) na subjektivní názor hodnotícího subjektu, resp. skupiny subjektů. V důsledku této skutečnosti se v praxi často pochybuje o vhodnosti využívání tohoto postupu jako efektivního prostředku pro objektivní hodnocení a následný výběr dodavatelů (Narasimhan, Talluri and Mendez, 2001, s. 28).

2. METODIKA VÝZKUMU

Vlastní výzkum byl realizován za použití kvantitativního šetření, jež spočívá v polostrukturovaném dotazníku. Dotazník patří mezi tzv. subjektivní metody výzkumu. To znamená, že respondent má možnost různým způsobem formulovat své odpovědi (tj. může uvádět pravdu, ale i nepravdu). Z tohoto důvodu, kdy s ohledem na obchodní tajemství či nesdělování určitých informací ze strany podniků lze očekávat, že některé jednotlivé

výsledky mohou být zkreslené, bylo nutné zajistit dostatečný počet respondentů, aby výsledky byly s přihlédnutím k možnému zkreslení ze strany některých podniků i tak dostatečně průkazné (Reichl, 2009, s. 26).

V první fázi výzkumu bylo v období červenec až srpen 2016 osloveno celkem 250 podniků, které tvoří výběrový soubor, který se vyznačuje tím, že se jedná zejména o podniky z oblasti automobilového, sklářského a na výrobu plastových dílů zaměřeného průmyslu. Základní soubor je pak tvořen obecně všemi průmyslovými podniky v ČR, ze kterých byl na základě vlastních profesních kontaktů proveden záměrný výběr oslovených podniků. Záměrný výběr na jedné straně snižuje reprezentativnost výzkumného souboru, na straně druhé byly výzkumem zjišťovány interní, citlivé informace, které by podniky vybrané zcela náhodně nesdělily. Validita výsledků takového výzkumu je však podstatně vyšší než v případě ankety, kdy je dotazník rozeslán velkému počtu podniků, a odpovědi by byly získány jen od malého procenta respondentů. Na dotazník odpovědělo 127 podniků, z toho však bylo nutno vyřadit 27 dotazníků pro neúplné odpovědi. Výsledný vzorek čítá 100 respondentů.

Výzkumu se účastnily jednak podniky působící v automobilovém průmyslu, dále podniky působící ve sklářském a plastikářském průmyslu, nicméně v rámci distribuce dotazníků byla snaha oslovit i další podniky působící v jiných oblastech průmyslu. Výše uvedená odvětví průmyslu byla zvolena proto, že jednak jsou poměrně rozmanitá, čímž umožňují získat obecnější představu o hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích obecně a následnou komparaci s průmyslem automobilovým.

Dotazník byl určen podnikům, kterým je dodáváno, tj. odběratelům, kteří hodnotí své dodavatele, a jeho cílem je zejména zjistit, jakým způsobem a podle jakých kritérií podniky své dodavatele hodnotí. Dotazník samozřejmě nemůže být všeobsahující, tudíž byla zvolena následující kritéria, která jsou zkoumána:

- Průmyslové odvětví
- Velikost a základní charakteristiky podniku

- Forma hodnocení
- Metody hodnocení
- Grafická forma hodnocení

Dotazník sestával celkem z 10 otázek, které zkoumaly výše uvedené okruhy problémů. Po sestavení dotazníku byl dotazník v elektronické podobě (e-mailem) distribuován průmyslovým podnikům, kterým bylo ponecháno 14 dní na zodpovězení dotazníku. Podniky, které jej nedodaly v tomto termínu vyplněný, byly opětovně e-mailem a případně i telefonicky požádány o vyplnění a byla jim poskytnuta dodatečná lhůta pro vyplnění - dle dohody se jednalo o 7-14 dní. Samotný sběr dat byl tedy plánován cca na 4-6 týdnů a byl realizován v červenci a v srpnu roku 2016. Poté, co byla data sesbírána, byly ve druhé fázi vyřazeny dotazníky, které byly vyhodnoceny jako neplatné (např. ty, kde chyběly některé odpovědi, což bylo celkem 27 případů) a zbylé dotazníky byly následně ve třetí fázi vyhodnoceny a zpracovány pomocí nástrojů deskriptivní statistiky. Byla rovněž provedena komparace výsledků mezi automobilovým průmyslem a průmyslem v obecné rovině pomocí binomického testu shody relativní četnosti. Na základě tohoto postupu pak bylo možné vyvodit relevantní závěry.

3. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkumný soubor sestával celkem ze 100 podniků, které odpověděly kompletně na dotazník. Z hlediska odvětví 48 respondentů působilo v automobilovém průmyslu, přičemž 10 z nich vedle automobilového průmyslu působilo rovněž v oblasti výroby plastových dílů. Devět respondentů podnikalo pouze v oblasti výroby plastových dílů a dva respondenti působili ve sklářském průmyslu. Dalších 41 respondentů uvedlo jiný typ průmyslu, přičemž nejvíce byl zmiňován chemický průmysl a oděvní průmysl. Strukturu průmyslových odvětví, ve kterých podniky působí, prezentuje tab. 1.

Dalším charakteristickým znakem podniků, který byl zjišťován, bylo zařazení mezi mikro, malé, střední a velké podniky, kdy jako mikro byl v souladu s Nařízením Evropské komise č. 800/2008 označen podnik, který má méně než 10 zaměstnanců, obrát do 2 mil. €/rok, jako malý podnik byl charakterizován podnik, který má 10-49 zaměstnanců, obrát 2-10 mil. €/rok, jako střední podnik byl označen podnik mající 50-249 zaměstnanců, obrát 10-50 mil. €/rok a jako velký podnik mající více než 250 zaměstnanců a obrát nad 50 mil. €/rok (Srpková, Řehoř et. al., 2010, s. 36).

Tab. 1: Zastoupení respondentů dle průmyslového odvětví

Automobilový průmysl	Sklářský průmysl	Plastové díly	Jiný průmysl
48	2	9 + 10 (spolu s auto)	41

Zdroj: vlastní výzkum

Nelze považovat za překvapivé zjištění, že naprostá většina průmyslových podniků v ČR, které dotazník vyplňovaly, se řadila mezi střední a především velké podniky, což bylo dáno především tím, že velkou část

výzkumného souboru tvořily podniky působící v automobilovém průmyslu. Ze všech 100 podniků patřilo 72 mezi velké, 26 mezi střední a pouze 2 podniky patřily mezi malé. Výsledky přehledně prezentuje tab. 2.

Tab. 2: Struktura respondentů podle velikosti podniku

Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
0	2	26	72

Zdroj: vlastní výzkum

Výzkumu se neúčastnil žádný mikropodnik. Tato skutečnost je dána zejména tím, že podniky věnující se výše uvedeným oblastem průmyslové výroby, obvykle mají vyšší počet zaměstnanců, čemuž více či méně odpovídá obvykle i obrát společnosti a další charakteristiky.

Mezi podniky, které se účastnily výzkumu, bylo možné identifikovat jak podniky, které působí pouze v rámci ČR (38 podniků), tak i podniky, které působí v ČR i na zahraničním trhu (62 podniků, z nichž 27 působilo v ČR a nejvýše v jedné zahraniční zemi a 35 podniků působilo v ČR a zároveň ve dvou a více zahraničních zemích). Tuto skutečnost ukazuje tab. 3.

Tab. 3: Počet zemí, kde podnik působí

Pouze ČR	ČR + 1 zahraniční	2 a více zahraničních zemí
38	27	35

Zdroj: vlastní výzkum

U podniků působících v automobilovém průmyslu, byla výrazně vyšší četnost působení i v zahraničí, neboť všechny tyto podniky působily v zahraničí a 35 z nich (cca 73 %) ve dvou či více zahraničních zemích a v ČR. Oproti tomu v jiných odvětvích průmyslu a v průmyslu sklářském působilo v zahraničí pouze 14 podniků (tj. 34 %), přičemž všechny působily v ČR a v jedné cizí zemi.

Vlastní výsledky dotazníkového šetření pak přinesly především zjištění, že nejčastěji dnes podniky hodnotí dodavatele ve formulářích v rámci informačního systému, jakým je

například SAP, případně v online serverech, ke kterým má podnik přístup. Takovou formu hodnocení dodavatelů uvádělo 51 podniků. Dalších 37 podniků uvedlo, že k hodnocení využívají formuláře vytvořené v programu MS Excel, případně v jiných softwarech. Jen výjimečně se lze setkat s variantou, že je dodavatel hodnocen prostřednictvím tištěných formulářů, tuto variantu uvedlo 7 podniků, dalších 5 podniků pak uvádělo, že každý dodavatel má svoji složku, kam jsou průběžně zapisovány poznámky. Výsledky odpovědí na tento dotaz udává tab. 4.

Tab. 4: Forma hodnocení dodavatele

Informační systém, online formulář	Formulář Excel/jiný SW	Tištěný formulář	Složka dodavatele – průběžný zápis
51	37	7	5

Zdroj: vlastní výzkum

Opět stojí za zmínku odlišnost automobilového průmyslu od ostatních průmyslových odvětví. Podniky působící v automobilovém průmyslu v převážné většině případů využívají hodnocení v rámci vlastního informačního systému, což uvedlo celkem 40 podniků v této oblasti působících, tj. 83 % všech podniků zaměřených na automobilový průmysl. Zbývajících 8 (cca 17

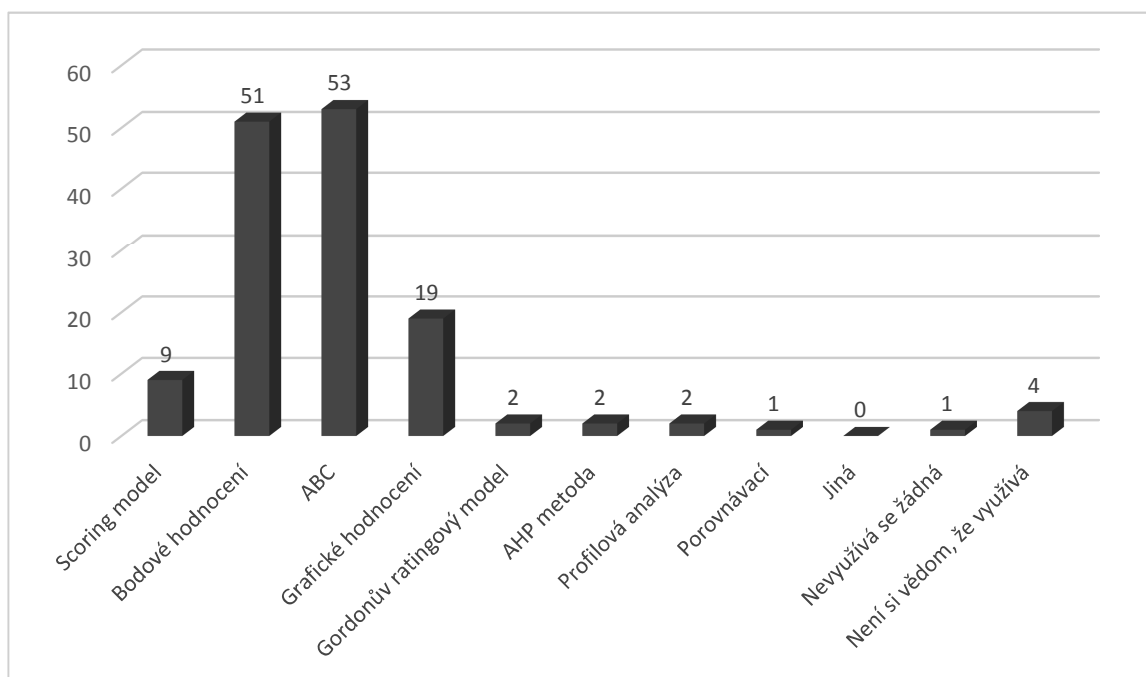
%) podniků působících v automobilovém průmyslu využívalo formuláře v Excelu, popř. v jiném programu. Tuto variantu využívaly často i podniky vyrábějící plastové díly pro automobilový průmysl. Oproti tomu v jiných odvětvích průmyslu byl MS Excel a jiný SW využíván častěji, tj. ve 29 případech, což odpovídá 50 % podniků. V automobilovém

průmyslu se vůbec nevyužívaly tištěné formuláře, oproti tomu ve sklářském průmyslu je využívaly oba dva dotazované podniky. Tištěné formuláře a složku dodavatele, do které se průběžně píše poznámky, využívaly i některé podniky působící v jiných odvětvích průmyslu.

Z hlediska zaměření článku jsou pak stěžejní metody hodnocení, které jednotlivé podniky využívají, přičemž je zde opět třeba vzít v úvahu, že řada podniků kombinuje různé metody. Nejčastější kombinací byla metoda ABC a bodové hodnocení, kterou využívalo

celkem 14 podniků. Výsledky jsou zaneseny na obrázku 1, přičemž lze uvést, že nejvíce podniků (53) využívalo ABC metodu, některé v kombinaci zejména s bodovým hodnocením, popř. dalšími metodami. Druhou nejčastěji využívanou metodou bylo bodové hodnocení, třetí grafické hodnocení a až na čtvrtém místě se umístila metoda scoring modelu, kterou využívalo pouze 9 podniků. Ostatní metody hodnocení byly využívány jen minimálně, obvykle 1-2 podniky.

Obr. 1: Metody hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR



Zdroj: vlastní výzkum

Scoring model, na který se příspěvek především zaměřuje, byl využíván v 5 případech jako jediná metoda hodnocení, ve 2 případech byl kombinován s bodovým hodnocením a v dalších 2 případech s ABC metodou, které byly obecně nejoblíbenějšími metodami hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích. Pokud se týká rozdílů mezi automobilovým průmyslem a ostatními odvětvími průmyslu, nepodařilo se zásadní rozdíly identifikovat. Ze 42 podniků, které působí v automobilovém průmyslu, užívaly scoring model 4 podniky (cca 10 %), ze zbylých 58 podniků působících v jiném než automobilovém průmyslu jej pak využívalo 5

podniků, což je cca 9 %. To znamená, že nelze identifikovat na hladině $\alpha = 5 \%$ signifikantní rozdíl mezi využitím scoring modelu v automobilovém průmyslu a v ostatních průmyslových odvětvích (p -value = 0,8765).

Zjišťováno rovněž bylo, zda průmyslové podniky využívají nějakou formu vizualizace. Výsledky jsou zaneseny do tabulky č. 5, přičemž z nich plyne, že většina – 91 % firem grafické znázornění v nějaké podobě využívá; 20 společností využívá schémata, 63 grafy, 8 jinou formu grafického znázornění (uváděny byly např. emotikony) a pouze 9 % podniků uvedlo, že grafické znázornění nevyužívá.

Tab. 5: Využití grafického znázornění při hodnocení dodavatelů

Schémata	Grafy	Jiné	Ne
20	63	8	9

Zdroj: vlastní výzkum

Ve vztahu k využití scoring modelu je možné konstatovat, že všechny průmyslové podniky, které využívaly scoring model jako způsob hodnocení dodavatelů, grafické prvky v hodnocení využívaly, přičemž v 8 případech z 9 se jednalo o využití grafů, v jednom případě o využití schémat. Všechny průmyslové podniky, které působily v automobilovém průmyslu, využívaly grafy.

1 DISKUSE

Příspěvek si kládí za cíl zjistit, jaká je četnost využití metody scoring modelu při hodnocení dodavatelů u průmyslových podniků. Ačkoliv původní očekávání učiněná na základě literární rešerše byla jiná, podařilo se zjistit, že ve výzkumném souboru používalo scoring model při hodnocení dodavatelů pouze 9 % průmyslových podniků, což je velmi malá četnost využití scoring modelu při hodnocení dodavatelů v ČR.

Dílčím cílem příspěvku bylo rovněž zjistit, zda se četnost preference scoring modelu liší u podniků působících v automobilovém průmyslu a u podniků působících v jiných odvětvích průmyslu. Zde se nepodařilo zjistit zásadní odlišnosti, ve výzkumném souboru byl scoring model v automobilovém průmyslu používán při hodnocení dodavatelů v 9,5 % případů, zatímco ve zbývajících odvětvích v 8,6 % případů, což by mohlo svědčit o mírně vyšším využití scoring modelu pro hodnocení dodavatelů v automobilovém průmyslu, nicméně s ohledem na velmi nízký počet podniků, jež scoring model využívaly (pouze 9 ze 100 oslovených), nelze tento závěr jednoznačně přijmout, neboť rozdíl je na hladině $\alpha = 5\%$ statisticky nevýznamný.

Dalším dílčím cílem pak bylo rovněž zjistit, zda firmy, které scoring model využívají, jej využívají samostatně, nebo jej doplňují jinými metodami, popř. grafickým znázorněním. Ačkoliv je i ve vyhodnocení tohoto cíle nutné

přihlédnout k tomu, že scoring model využíval jen malý počet podniků z výzkumného souboru, mírně převažovaly podniky (5 z 9), které jej využívaly jako jedinou metodu hodnocení dodavatelů, zatímco 4 podniky jej kombinovaly buď s bodovým hodnocením, nebo s ABC metodou. Ve všech případech bylo při hodnocení dodavatelů scoring modelem využíváno grafické znázornění, přičemž v 8 případech z 9 se jednalo o grafy. Lze také uvést, že zatímco v celém výzkumném souboru byly grafy využívány v 63 % případů, u podniků využívajících scoring model to bylo téměř 89 %, z čehož by se dalo usuzovat na to, že četnost využití grafů jako grafického doplnění hodnocení je u scoring modelu vyšší než u jiných metod hodnocení dodavatelů. Nicméně závěry učiněné na základě pouhých 9 podniků z výzkumného souboru, které scoring model využívají, nelze generalizovat ($p\text{-value} = 0,0912$).

ZÁVĚR

Provedeným výzkumem bylo ve srovnání s předpoklady učiněnými na základě literární rešerše překvapivě zjištěno, že scoring model není v ČR příliš často využívanou metodou hodnocení dodavatelů, neboť z výzkumného souboru jej využívalo pouhých 9 % průmyslových podniků, přičemž se nepodařilo zjistit významný rozdíl mezi podniky působícími v automobilovém průmyslu a v jiných průmyslových odvětvích. Výsledky realizovaného výzkumu bude samozřejmě nutné za účelem jejich průkaznosti ověřit na větším vzorku respondentů, což mají autoři příspěvku v úmyslu realizovat v další etapě výzkumu, kde se počítá s 250-300 respondenty z řad průmyslových podniků v ČR i v zahraničí (zejména v Německu). Pokud se zjištění pilotního výzkumu potvrdí, bude nutné v dalším výzkumu zjišťovat důvody, proč scoring navzdory celé řadě svých výhod není v praxi

příliš využíván. Tato zjištění budou následně využita při formulaci návrhu vlastního modelu hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích, který zohlední přednosti a nedostatky již existujících modelů a zkušenosti podniků při jejich aplikaci v praxi.

Článek byl zpracován s pomocí institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj Ekonomické fakulty TUL v rámci interního projektu Strategické řízení výkonnosti podniků.

LITERATURA

Fotr, J., Švecová, L. et al. (2010). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.

Gros, I. a Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.

Hruška, R. (2011). Hodnocení dodavatele. Retrieved August 24, 2016, from http://perverscontacts.upce.cz/23_2011/Hruska.pdf

Chytilová, E. a Jurová, M. (2012). Aplikace scoring-modelu pro hodnocení nových dodavatelů. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 25(3), 79-89.

Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.

Narasimhan, R., Talluri, S. and Mendez, D. (2001). Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: an empirical examination. *Journal of supply chain management*. 37(2), 28-37.

Pfefferli, H. (2002). *Lieferantenqualifikation: Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg*. Renningen: Expert Verlag.

Srpová, J. a Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.

Vávrová, E. (2014). *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada.