

## 1. Hodnocení dodavatelů - Úvod

V rámci průběžného zlepšování vztahů mezi společností KOSTAL a jejími dodavateli jsme celkově přepracovali a rozšířili dosud používané *Hodnocení dodavatelů*.

Změny se týkají jak aktuálně užívaných kritérií hodnocení, tak rozšíření celého systému a užívaných metod. Jedná se především o zavedení systému ABC pro hodnocení výkonu dodavatelů v oblasti kvality, logistiky a nákupu a pro celkové hodnocení výkonu dodavatelů. V návaznosti na tyto stupně ABC byly definovány navazující scénáře, které jsou rovněž popsány v následujícím textu.

V budoucnosti bude hodnocení dodavatelů rozesíláno vždy jednou za šest měsíců.

## 2. Celkové vážení

*Hodnocení dodavatelů* je prováděno ve třech zúčastněných oblastech *Kvality*, *Logistiky* a *Nákupu*. V hodnocení jsou základní rozdíly mezi dodavateli výrobních materiálů (\*01 až \*03) a dodavateli provozního zařízení a materiálů (\*04). Následující tabulka uvádí příslušné podíly.

Kritérium	Váha (*01)	Váha (*02)	Váha (*03)	Váha (*04)
<b>Kvalita</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>
<b>Logistika</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>
<b>Nákup</b> z čehož	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>
<i>Průhlednost cen</i>	10%	10%	30%	30%
<i>Hodnocení / výzkum a vývoj</i>	15%	30%	20%	0%
<i>Rizika</i>	25%	25%	25%	0%
<i>Ostatní faktory</i>	50%	35%	25%	70%

Následující tabulka uvádí vztah skupin výrobků k příslušným váhám.

Skupiny výrobků	Váha (*01)	Váha (*02)	Váha (*03)	Váha (*04)
Kov	-Polotovary - Mikrospínače - Pružiny - Soustružené součásti - Standardní součásti -Subdodavatelé		-Ražené součásti – Litě součásti	-Dodavatelé výrobního zařízení
Nekovové materiály		-Spínací matice - Těsnění  -Granuláty	-Plastové součásti -Kabely -Izolační trubky pro kabely -Ražené součásti	
Elektronika	-Rezistory  -Baterie - Klapky/Filtry- Termistory - Pryskyřice/Křemíky –Proměnné odpory  -Tranzistory – Obousměrně diodové /triodové tyristory-Tyristory - Cívky	-Integrované obvody -Optické součásti – Součásti pro osvětlení -Diody    -Relé - Kondenzátory	-Desky s plošnými spoji bez součástí - Desky s plošnými spoji se součástmi	

Pro účely výpočtu výsledků jsou nejprve určovány stupně splnění jednotlivých dílčích kritérií. Tyto stupně jsou hodnoceny s ohledem na váhu přidělenou každému z těchto kritérií. Nejlepším dosažitelným stupněm je „splněno na 100%“.

Na základě výsledků hlavních kritérií je přidělen stupeň ABC pro každou z oblastí. Celkový stupeň ABC je určen vydělením stupňů získaných v hlavních kritériích jejich váhami.

Hodnoty v rámci *hodnocení dodavatelů* jsou udávány v procentech, přičemž vysoké procento představuje pozitivní výsledek.

## 1. 3. Obsah

### 2. 3.1 Hlavní kritérium: Kvalita (33%)

V rámci tohoto kritéria se hodnotí splnění jakostních požadavků na sériové dodávky společně s průvodní dokumentací. Dále se hodnotí vyřizování stížností a reakce na ně.

V oblasti kvality hodnocení dodavatelů sestává ze dvou kritérií, a to „**ppm**“ (**počet dílů na milion**) a „**Reakce na zkušební protokoly**“. V rámci celkového hodnocení kvality se na základě výsledků obou kritérií určuje celkové číselné hodnocení kvality.

### 3.1.1 Dílčí kritérium: ppm (27%)

Číselné hodnocení kvality se určuje na základě jednotlivých stupňů od 0 do 100 získaných v jednotlivých skupinách výrobků. Pokud jsou všechny výrobky v rámci jedné skupiny výrobků dodány bez závad a nesouladů, příslušná skupina je ohodnocena stupněm 100. Pokud není dodávka prostá závad, od hodnocení skupiny se postupně lineárně odčítají body, přičemž se začíná od dohodnutého čísla ppm. Z takto určených jednotlivých stupňů je vypočten vážený průměr. Výsledkem tohoto výpočtu je číselné hodnocení kvality pro ppm.

### 3.1.2 Dílčí kritérium: Reakce na zkušební protokoly (7%)

Druhé kritérium se vztahuje na reakci na zkušební protokoly nebo hlášení podávaná formou zpráv 8D v určené lhůtě.

Každé požadované hlášení je hodnoceno individuálně. Počet bodů získaných za doplňkové kritérium je vypočten jako průměr všech zpráv hodnocených v průběhu sledování. Pokud je v rámci stanovené lhůty poskytnuta reakce, příslušné stanovisko je ohodnoceno 100 bodů. Pokud je lhůta pro odpověď překročena o více než 2 týdny, příslušné stanovisko je ohodnoceno 1 bodem. V rámci těchto dvou týdnů jsou body lineárně odčítány od 100 do 1.

## **3.2 Hlavní kritérium: Logistika (33%)**

Hodnocení logistiky se zaměřuje na měření a zlepšování operativního výkonu našich dodavatelů v oblasti logistických procesů. Toto hodnocení se zakládá na spojení dodavatelů se všemi jednotlivými společnostmi KOSTAL. Hodnocení jsou prováděna jednotlivými společnostmi a mateřská společnost tato dílčí hodnocení shrnuje. Portfolio hodnocení sestává z následujících doplňkových kritérií:

1. Správná množství
2. Dodržování termínů a harmonogramů
3. Pružnost a rychlost a způsob reakce
4. Dodávka a doprava

Informace týkající se prvních dvou kritérií jsou zaznamenávány automaticky. Hodnocení je prováděno podrobně na základě úrovně materiálu a dodávek. Hodnocení pružnosti je prováděno v jednotlivých odděleních podle jednotlivých typů zboží a na základě nákupní dostupnosti nebo kvality dodávky. Toto hodnocení se provádí jednorázově vždy za období 4 měsíců.

### 3.2.1 Dílčí kritérium: Správná množství (10%)

Toto měřítko se zakládá na srovnání skutečně dodaného množství s množstvím objednaným (a potvrzeným dodavatelem). Každá položka dodávky se hodnotí jednotlivě. V závislosti na období, ve kterém se hodnocení provádí, je určen výsledný průměr všech jednotlivých stupňů.

Tímto způsobem je dílčím dodávkám přidělena větší váha v rámci celkového hodnocení, protože při každé dodávce je provedeno individuální hodnocení. Dodávky nedostatečného množství a dodávky nadbytečného množství nejsou zaznamenávány odděleně.

Jednotlivé stupně hodnocení jsou určovány podle následujícího systému hodnocení: 3.2.2 Dílčí kritérium: Přesnost (10%)

<b>Odchylka v procentech:</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Typ</b>
<- 5%	100 bodů	Dodávka nedostatečného množství
- 10%	90 bodů	
- 15%	80 bodů	
- 20%	70 bodů	
- 25%	60 bodů	
- 30%	50 bodů	
- 35%	40 bodů	
- 40%	30 bodů	
- 45%	20 bodů	
<= 50%	10 bodů	
> 50%	0 bodů	

< + 5%	100 bodů	Dodávka nadbytečného množství
+ 10%	90 bodů	
+ 15%	80 bodů	
+ 20%	60 bodů	
+ 25%	40 bodů	
+ 30%	20 bodů	
+ 35%	10 bodů	
>= 40%	0 bodů	

Toto kritérium hodnotí schopnost dodavatele zajišťovat dodávku včas. Měřítkem je v tomto případě rozdíl mezi dnem dodávky zboží a termínem dodání potvrzeným dodavatelem. V zásadě je každá dodávka dodaná během příslušného potvrzeného kalendářního týdne hodnocena jako splněná na 100%.

Nesplnění je měřeno zpětně od prvního dne týdne potvrzené dodávky v případě předčasné dodávky a od posledního dne týdne potvrzené dodávky v případě pozdní dodávky.

Podobně jako v případě hodnocení kvantity je každá položka na dodacím listu hodnocena jednotlivě. Ze stupňů hodnocení přidělených v rámci hodnoceného období je vypočten celkový výsledný průměr.

Jednotlivé stupně hodnocení jsou určovány podle následujícího systému hodnocení:

<b>Odchylka v procentech:</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Typ</b>
0 dní	100 bodů	Pozdní dodávka
+ 1 den	80 bodů	
+ 2 dny	60 bodů	
+ 3 dny	40 bodů	
+ 4 dny	20 bodů	
+ 5 dní	10 bodů	
>+ 5 dní	0 bodů	
- 1 den	90 bodů	Předčasná dodávka
- 2 dny	80 bodů	
- 3 dny	70 bodů	
- 4 dny	60 bodů	
- 5 dní	50 bodů	
- 6 dní	40 bodů	
- 7 dní	30 bodů	
- 8 dní	20 bodů	
- 9 dní	10 bodů	
>= 10 dní	0 bodů	

Víkendy a státní svátky se nezapočítávají.

### 3.2.3 Dílčí kritérium: Pružnost a reakce (7%)

Tato dvě dílčí kritéria pružnosti a reakce jsou hodnocena manuálně. Hodnocení provádí příslušný disponent nákupu. Toto hodnocení se provádí s ohledem na následující hlediska:

- Chování v komunikaci, předávání informací
- Reakce na dotazy
- Zpracovávání soupisů nevyřízených transakcí
- Dostupnost kontaktní osoby pro komunikaci
- Pružnost v případě potřeby dodávek v krátkých lhůtách.

Cílem a základem tohoto kritéria je zvážení dostupnosti dodavatele a jeho schopnosti pružně reagovat na měnící se požadavky coby rozhodujícího hlediska pro schopnost naší společnosti pružně reagovat na potřeby našich zákazníků. Pokud v kterémkoli z hodnocených měsíců příslušný dodavatel nedodá žádné zboží, pro hodnocení se automaticky použije stupeň hodnocení z měsíce předcházejícího.

### 3.2.4 Dílčí kritérium: Dodávka a doprava (7%)

Z hlediska jasného a pozitivního řízení dodavatelských a logistických procesů (dispozice) je nezbytné, aby byla poskytována správná dokumentace a aby byly dodržovány podmínky dodávky. Problémům týkajícím se prostředků komunikace a rozhraní coby potenciálním zdrojům chyb pro dodavatele i společnost KOSTAL se proto lze vyhnout. Při hodnocení logistické kvality dodávky a dopravy se používají následující kritéria:

- .-Dodržení instrukcí pro dodávku
- .- Dodržení instrukcí pro balení

- Přítomnost čísla materiálu společnosti KOSTAL a stavu revize
- Poškození během dopravy
- Stav a přítomnost dodací dokumentace

Pokud v kterémkoli z hodnocených měsíců příslušný dodavatel nedodá žádné zboží, pro hodnocení se automaticky použije stupeň hodnocení z měsíce předcházejícího.

### 3.3 Hlavní kritérium: Nákup (33%)

Oblast nákupu je rozdělena na následující čtyři doplňková kritéria s příslušnými dílčími kritérii a jejich váhami. Upozorňujeme, že rozdělení váhy se vztahuje k příslušným doplňkovým nebo hlavním kritériím na vyšší úrovni.

	Váha (*01)	Váha (*02)	Váha (*03)	Váha (*04)
<b>Celkový nákup, z něhož</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>
<b>Průhlednost cen</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Konzultace / výzkum a vývoj</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
<b>Rizika</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>
<i>z čehož pružnost dodavatele</i>	40%	40%	40%	0%
<i>ve vztahu k nástrojům a součástkám</i>				
<i>ostatní rizika vztahující se na</i>	30%	30%	30%	0%
<i>selhání výroby</i>				
<i>dopravní čas, nouzový</i>	30%	30%	30%	0%
<i>logistický řetězec</i>				
<b>Ostatní faktory</b>	<b>50%</b>	<b>35%</b>	<b>25%</b>	<b>70%</b>
<i>z čehož spolupráce</i>	35%	35%	40%	50%
<i>dostupnost/snadnost kontaktování</i>	35%	35%	30%	50%
<i>technická zařízení</i>	30%	30%	30%	0%

### 3.3.1 Dílčí kritérium: průhlednost cen

V rámci kritéria průhlednosti cen, respektive snadnosti pochopení struktury složek ceny se hodnotí přítomnost jednotlivých typů nákladů, která umožňují na příklad srovnání personálních nákladů s náklady na materiál. V nabídkách by měly být uváděny následující typy nákladů:

<b>Průhlednost cen</b>	<b>Počet bodů</b>
Náklady na materiál	20
Náklady na výrobu	20
Režijní náklady	20
Přepravní náklady	20
Náklady na balení	20
<b>Maximální počet bodů</b>	<b>100</b>

### 3.3.2 Dílčí kritérium: Konzultace / R&D

V rámci tohoto doplňkového kritéria je dodavatel hodnocen z hlediska úrovně plnění požadavků společnosti KOSTAL na služby výzkumu a vývoje, ale z hlediska poskytovaných konzultací a předkládaných návrhů na zlepšení.

<b>Konzultace / výzkum a vývoj</b>	<b>Počet bodů</b>
Je dodavatel schopen dodržovat technické normy společnosti KOSTAL ve vztahu k výměně dat?	40
Má dodavatel vlastní oddělení výzkumu a vývoje?	20
Přizpůsobuje se dodavatel požadavkům společnosti KOSTAL a plní tyto požadavky?	20
Upozorňuje dodavatel na možnosti zlepšení a předkládá ekonomicky proveditelné návrhy ke snižování nákladů?	20
<b>Maximální počet bodů</b>	<b>100</b>

### 3.3.3 Dílčí kritérium: Rizika

Vedlejší doplňkové kritérium: Pružnost dodavatele ve vztahu k nástrojům a součástem

V rámci tohoto kritéria se hodnotí kompetentnost dodavatele z hlediska celkového procesu výroby součástí. Dále je možné, že kapacita dodavatele je částečně vázána dalšími zákazníky, atd. Klíčovou záležitostí v tomto ohledu je obecná schopnost dodavatele plnit požadavky společnosti KOSTAL jak v pravidelném provozu, tak v krátkodobých špičkách (např. s využitím doplňkových směn).

<b>Pružnost dodavatele z hlediska nástrojů a součástí</b>	<b>Počet bodů</b>
Jsou k dispozici náhradní kapacity?	40
Je méně než 20% kapacit využíváno společností KOSTAL?	20
Výroba nezabírá všechny 3 směny?	20
Udržuje dodavatel pojistnou zásobu?	20
<b>Maximální počet bodů</b>	<b>100</b>

Vedlejší doplňkové kritérium: Ostatní rizika vztahující se na selhání výroby (zásah vyšší moci, nebezpečí stávek, atd.)

<b>Ostatní rizika vztahující se na selhání výroby</b>	<b>Počet bodů</b>
U dodavatele neexistuje zvýšené nebezpečí stávek	20
Výroba neprobíhá v oblastech s krizovou politickou situací	20
Výroba neprobíhá v oblastech se zvýšeným geologickým nebezpečím	20
Dodavatel je schopen dodržovat povinnosti vyplývající z odpovědnosti za výrobky (dodavatelovo pojištění odpovědnosti – pokud se vyžaduje)	20
Certifikace podle ISO 14001 „Systém řízení životního prostředí“ a předložení příslušného certifikátu	20
<b>Maximální počet bodů</b>	<b>100</b>

Vedlejší doplňkové kritérium: Dopravní čas, nouzový logistický řetězec

Toto kritérium hodnotí dopravní čas s využitím nouzových dopravních tras měřený od místa expedice dodavatele, kde se nachází výrobní zařízení nebo minimální zásoby, a závodem společnosti KOSTAL. Tento čas by měl být určen prostřednictvím studie nejhoršího případu (víkend, problémy s proclením, atd.).

<b>Dopravní čas, nouzový logistický řetězec</b>	<b>Počet bodů</b>
Méně než 120 hodin	20
Méně než 96 hodin	20
Méně než 72 hodin	20
Méně než 48 hodin	20
Méně než 24 hodin	20
<b>Maximální počet bodů</b>	<b>100</b>



### 3.3.4 Dílčí kritérium: Ostatní faktory; Vedlejší doplňkové kritérium: Spolupráce.

Dodavatel upozorňuje na své vlastní problémy a snaží se vést konstruktivní diskusi o problémech.

<b>Spolupráce</b>	<b>Počet bodů</b>
Přijímá podmínky nákupu navrhované společností KOSTAL	20
Přijímá záruční podmínky navrhované společností KOSTAL	20
Dodává nezbytná prohlášení dodavatele vyžádaná společností KOSTAL	20
Informuje o problémech a je připraven přijímat zvláštní opatření	20
Včas informuje o problémech a je připraven přijmout návrhy na řešení a zvláštní opatření	20
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>100</b>

### Vedlejší doplňkové kritérium: Dostupnost / snadnost kontaktování

Dodavatel je připraven reagovat na dotazy v krátkých lhůtách a je ochoten a připraven plnit kratší dodací lhůty než jsou jeho běžné dodací lhůty. Kontaktní osoba je osobně k dispozici na požádání.

<b>Dostupnost / Snadnost kontaktování</b>	<b>Počet bodů</b>
Kontaktní osoby nebo zástupci jsou dostupní nebo okamžitě volají zpět, k dohodám se dospívá rychle a příslušné dohody jsou závazné	20
Ve výjimečných případech je dodavatel připraven nabídnout nekonvenční řešení	20
Vždy je možné komunikovat v angličtině	20
Kontaktní osoba má vždy kompetenci k okamžitému řešení záležitosti	20
Dodavatel má všechny nezbytné prostředky komunikace	20
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>100</b>

Vedlejší dílčí kritérium: Technická zařízení

Toto hodnocení se zabývá věkem stavem a kompletností výrobního zařízení.

<b>Technická zařízení</b>	<b>Počet bodů</b>
Výrobní zařízení odpovídá aktuální úrovni technologie	20
Dodavatel je schopen výrobní zařízení opravit s použitím vlastních zaměstnanců	20
Dodavatel je schopen interně vyrábět výrobní zařízení	20
Dodavatel je schopen interně měřit přesnost výrobního zařízení	20
Dodavatel je schopen interně vyvíjet výrobní materiál	20
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>100</b>

### 3.4 Klasifikace ABC

Klasifikace se provádí prostřednictvím kategorií (A), (AB), (B) a (C). Podle určeného stupně se používají různé navazující scénáře, jejichž první fáze vychází z níže uvedených popisů stupňů. Střednědobým cílem všech dodavatelů musí být dosažení stupně (A) a následně udržení tohoto hodnocení.

#### 3.4.1 Klasifikace oddělení

Význam klasifikace oblastí je vysvětlen níže:

- Stupeň A: Vaše společnost v současné době zcela plní požadavky této oblasti.
- Stupeň AB: Vaše společnost plní požadavky této oblasti s jistými výhradami.  
Prosíme, využijte výsledky hodnocení dodavatelů v rámci vašeho procesu průběžného zlepšování.  
Pokud máte jakékoli dotazy, kontaktujte příslušné pracovníky společnosti KOSTAL.
- Stupeň B: Vaše společnost neplní požadavky této oblasti. Za účelem nápravy tohoto stavu vás žádáme o předložení akčního plánu do DD.MM.RRRR.
- Stupeň C: Vaše společnost neplní požadavky společnosti KOSTAL. V současné době nevidíme žádný důvod k pokračování v naší vzájemné spolupráci.  
Za účelem nápravy tohoto stavu vás žádáme o účast na schůzi pro dodavatele u společnosti KOSTAL. Prosíme, sjednejte si termín schůzky s příslušným pracovníkem společnosti KOSTAL do DD.MM.RRRR.

Následující tabulka se používá pro klasifikaci výkonu dodavatelů v jednotlivých oblastech:

Stupeň	Kvalita	Logistika	Nákup
A	$\geq 90$	$\geq 90$	$\geq 80$
AB	$\geq 80$	$\geq 80$	$\geq 60$
B	$\geq 60$	$\geq 60$	$\geq 30$
C	$< 60$	$< 60$	$< 30$

### 3.4.2 Celková klasifikace

Význam celkového stupně je vysvětlen níže:

- Dodavatel A:** Vaše společnost v současné době plní požadavky naší společnosti do uspokojivé míry. To znamená, že vaše společnost nás podpořila v plnění a zavádění požadavků našich zákazníků. Za to bychom vám rádi poděkovali. Společnost KOSTAL předpokládá, že budete i nadále podávat tyto dobré výkony a že můžeme i nadále spolupracovat a využívat možností optimalizace v obou společnostech.
- Dodavatel AB:** Vaše společnost plní požadavky společnosti KOSTAL s jistými výhradami. Vidíme jasné možnosti zlepšení, které by pomohlo upevnit naše partnerství.
- Dodavatel B:** Vaše společnost neplní naše požadavky. Budoucnost našeho partnerství je vážně ohrožena. Naléhavě vás žádáme, abyste splnili požadavky v konkrétních oblastech, které jsme v naší spolupráci popsali.
- Dodavatel C:** Vaše společnost neplní požadavky společnosti KOSTAL. V současné době nevidíme žádný důvod k pokračování v naší vzájemné spolupráci. Naléhavě vás žádáme, abyste splnili požadavky v konkrétních oblastech, které jsme v naší spolupráci popsali.

Následující tabulka se používá pro celkovou klasifikaci výkonu dodavatelů:

<b>Celková klasifikace</b>	<b>Podmínka</b>
<b>A</b>	<b>Průměrné hodnocení <math>\geq 86</math> a alespoň hodnocení AB ve všech třech oblastech</b>
<b>AB</b>	<b>Průměrné hodnocení <math>\geq 73</math></b>
<b>B</b>	<b>Průměrné hodnocení <math>\geq 50</math></b>
<b>C</b>	<b>Hodnocení C v jedné nebo více oblastech</b>

Celkové hodnocení tedy v zásadě vychází z váženého průměru hodnocení jednotlivých oblastí, které je částečně spojeno s dalšími faktory.

#### 4. Navazující postup

	<b>Krok 1 (hodnocení dodavatele)</b>	<b>Krok 2</b>	<b>Krok 3</b>	<b>Krok 4</b>
<b>A</b>	- Požadavky jsou plněny	- Zvážení zařazení jako strategického dodavatele - Pozorování	- Integrace znalostí dodavatelů – pokud to je vhodné, dodavatel vývoje	
<b>AB</b>	- Žádost o vyřazení ze seznamu záporů			
<b>B</b>	- Předložení akčního plánu	- Schůze pro dodavatele	- Pohrůžka „Žádných budoucích transakcí“ - Pohrůžka „Outsourcingu“	- Pokračování C, pokud je vhodné - eskalace
<b>C</b>	- Žádné budoucí transakce - Schůze pro dodavatele – Realizační plán	- Interní koordinace – Blokování dodavatele dle potřeby – odblokování na základě nového auditu		