

## PARTNERSTVÍ V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU

Marek HILA, VŠB-TU Ostrava, Fakulta strojní

### Abstrakt

Článek se zabývá výkladem pojmů, které souvisí s budováním partnerství v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Je zde uvedena definice partnerství a její spojitost se systémovými standardy, dále jsou popsány základní odlišnosti tradičního vztahu k dodavateli a partnerského přístupu, model a typy partnerství, jak rovněž jednotlivé fáze partnerského vztahu či posouzení účinnosti programu partnerství.

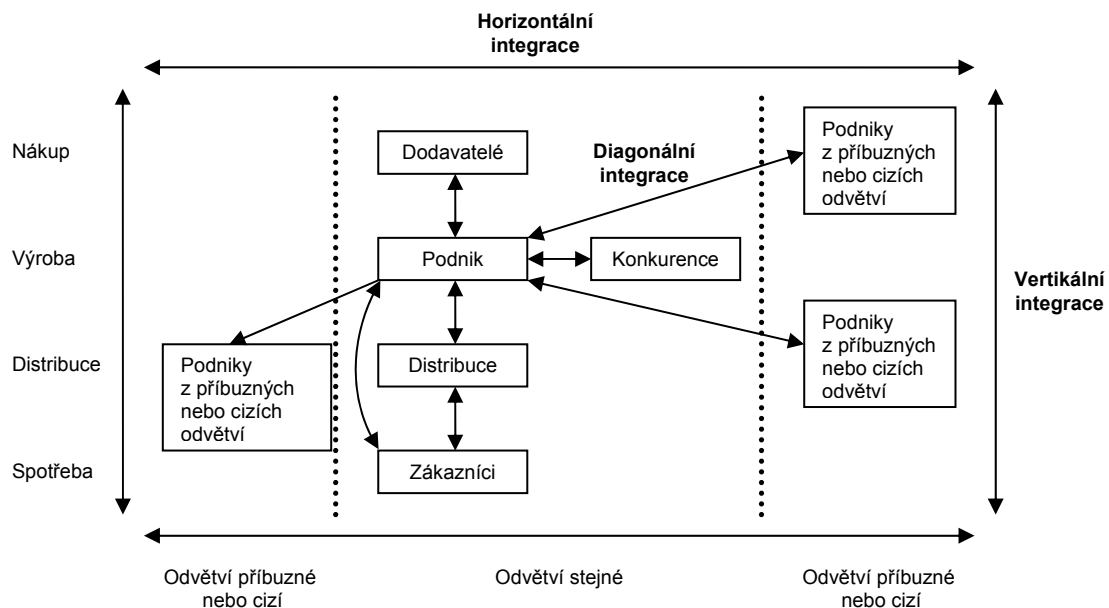
### Úvod

Vztahy mezi organizacemi mohou mít různou povahu: od běžných obchodních vztahů, které spočívají buď v jednorázových obchodech, nebo vícenásobných transakcích, až po směrovou integraci dvou podniků, zvanou partnerství. I když v mnoha případech představuje běžný obchodní vztah dostačující a vhodný typ vztahů, existují situace, kdy užší a integrovanější vztah neboli partnerství, může oběma firmám přinést významné přínosy [1]. Díky úzké spolupráci s dodavatelem jsou podniky schopny snížit nejen náklady spojené s dodávkami materiálu, když se zaměří například na zavádění systému dodávek just-in-time nebo propojení objednávkového systému pomocí elektronické výměny dat (EDI), ale rovněž eliminování nutných předělků prostřednictvím zavádění programů zvyšování jakosti. V neposlední řadě mohou zvyšovat hodnotu vnímanou zákazníky prostřednictvím zapojení dodavatele do společného výzkumu a vývoje nových výrobků. Některé studie dokazují, že hlavním zdrojem inovací jsou právě dodavatelé surovin a materiálu [3]. Následující text se pokouší analyzovat vzájemnou spolupráci mezi odběratelem a dodavatelem v řetězci automobilového průmyslu.

Běžný obchodní vztah je charakterizován dvěma podniky, které spolu navzájem obchodují, často i v průběhu delšího časového období, kdy obchodní výměna zahrnuje řadu transakcí. Neexistuje však důvod pro společné zapojení a společné operace těchto dvou společností. Tyto vztahy jsou typické u dodavatelů, kteří nabízejí standardní výrobky či služby širokému okruhu zákazníků, přičemž všem poskytují standardní obchodní podmínky. Když skončí obchodní výměna, skončí tím i obchodní vztah [1].

Směrová integrace zohledňuje místo partnerských organizací v dodavatelském řetězci, stejně jako stupeň jejich vzájemných vazeb. Na základě tohoto kritéria můžeme rozlišit následující druhy integrace [2].

- Horizontální integrace – uzavírána mezi organizacemi podnikajícími na stejné úrovni dodavatelského řetězce, ve stejném, příbuzném nebo odlišném odvětví.
- Vertikální integrace – sjednocuje společnosti na různých úrovních dodavatelského řetězce stejného odvětví.
- Diagonální integrace – spojující společnosti z různých dodavatelských řetězců, příbuzných nebo cizích odvětví.



**Obr. 1:** Integrace v dodavatelském řetězci [2]

Pro vymezení pojmu partnerství existuje bezpočet definic. V materiálech Evropské nadace pro management jakosti (EFQM), se definuje partnerství jako „trvalý pracovní vztah mezi organizací a partnery vytvářející a poskytující přidanou hodnotu pro obě strany“[4]. Rozšíření této definice pak přináší Lambert, který označuje partnerství jako „speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení zisků, který zúčastněným stranám přináší konkurenční výhodu a jehož výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než by byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout jednotlivě“ [1].

Z myšlenky partnerství na průmyslových trzích je odvozena koncepce tzv. rozšířeného dodavatelско – odběratelského řetězce, která se zaměřuje na hledání možných zdrojů konkurenční výhody právě za hranicemi organizace v rozšířeném dodavatelско – odběratelském řetězci. Řízení tohoto řetězce pak můžeme definovat jako snahu vybudovat takové vztahy s dodavateli, distributory a odběrateli, které nám pomohou poskytnout zákazníkovi co možná nejvyšší hodnotu s minimálními náklady. Výsledkem úspěšného řízení dodavatelско – odběratelského řetězce by měl být růst zisku všech partnerů zapojených do tohoto řetězce [3].

### Partnerství v systémových standardech

Systémovým standardem se rozumí mezinárodně uznávaná norma popř. popis modelů a systémů, jež byly mezinárodním společenstvím přijaty jako vhodná a respektovaná základna rozvoje systémů managementu organizací [5].

Nejnámější a nejrozšířenější jsou normy ČSN EN ISO 9000, které definují požadavky a doporučení pro budování a rozvoj systémů managementu jakosti. Jedna z těchto standardů – norma ČSN EN ISO 9000 uvádí kromě definic pojmů, osm zásad/ principů managementu jakosti. Určitě není náhoda, že jedním z nich je i princip pojmenovaný “vzájemně prospěšné dodavatelско vztahy” a charakterizovaný následujícím způsobem: “ Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu“. Třebaže v této formulaci nenajdeme přímo pojem “partnerství”, dá se tento princip reálně považovat za vhodnou výchozí základnu rozvoje partnerství s dodavateli [6].

Minimálním požadavkem na dodavatele v automobilovém průmyslu je v současné době dosáhnout shody s ČSN EN ISO 9001, jež slouží jako kritérium k posuzování (auditování) systémů managementů jakosti. Norma sice vymezuje základní povinnosti organizací při nakupování, s výslednou preferencí jakosti dodávek, ale rozvíjení partnerství s dodavateli vůbec nezmiňuje.

Nadstavbou normy ČSN EN ISO 9001 o požadavky specifické pro automobilový průmysl je technická specifikace ČSN P ISO/TS 16949. Ve vztahu rozvoje partnerství s dodavateli však přináší pouze rozšíření o „Rozvoj systému managementu kvality dodavatele“, a doporučení „Monitorování dodavatelů“. „Rozvoj systému managementu kvality dodavatele – organizace musí rozvíjet systém managementu kvality dodavatele s cílem dosáhnout u dodavatele shody s touto technickou specifikací. Prvním krokem při dosahování tohoto cíle je shoda s ISO 9001:2008. Preference dodavatelů při tomto rozvoji závisí např. na dosahované úrovni kvality u dodavatele a na důležitosti dodávaného produktu. Pokud zákazník nestanovuje jinak, musí být dodavatelé organizace certifikováni třetí stranou, tj. akreditovaným certifikačním orgánem, podle ISO 9001:2008“.

„Monitorování dodavatelů – výkonnost dodavatelů se musí monitorovat pomocí těchto ukazatelů: shoda s požadavky na dodaný produkt, poruchy u zákazníka, včetně produktů vrácených z fáze užití, dodržování časového plánu dodávek (včetně případů vícenákladů na přepravu), oznámení zákazníka o zvláštním stavu, týkající se problémů kvality nebo dodávky. Organizace musí podporovat dodavatele, aby monitorovali výkonnost svých výrobních procesů“ [7].

Mnohem lépe se k partnerství s dodavateli staví norma ČSN EN ISO 9004, která v rámci kapitoly 6 uvádí: „Partneři a dodavatelé – partneři mohou být dodavatelé výrobků, poskytovatelé služeb, technologické a finanční instituce, vládní a nevládní organizace a další zainteresované strany. Partneři mohou poskytovat jakýkoli zdroj, a to podle toho, jak je odsouhlaseno v dohodě o partnerství. Organizace a její partneři jsou nezávislé subjekty a vzájemně prospěšné vztahy zvyšují jejich schopnost vytvářet hodnotu. Organizace by měla o partnerství uvažovat jako o specifické formě vztahu s dodavateli v případě, že jsou dodavatelé schopni investovat do oblasti činnosti organizace a sdílet její zisk nebo ztrátu. Při budování partnerství by měla organizace brát v úvahu následující záležitosti: vhodné poskytování informací partnerům tak, aby byly maximalizovány jejich příspěvky, podporování partnerů ve smyslu poskytování zdrojů (jako jsou informace, znalosti, odborné posouzení, technologie, procesy a sdílený výcvik), sdílení zisků a ztrát s partneři a zvyšování výkonnosti partnerů. Organizace by měla vytvořit a udržovat proces identifikace, výběru a hodnocení svých dodavatelů a partnerů tak, aby docházelo k neustálému zlepšování jejich způsobilosti a bylo zajištěno, že jimi poskytované produkty a další zdroje splňují potřeby a očekávání organizace. Při výběru a hodnocení dodavatelů a partnerů by organizace měla brát v úvahu následující záležitosti: jejich přínos k činnostem organizace a jejich schopnost vytvářet hodnotu pro organizaci a její zainteresované strany, potenciál pro neustálé zvyšování jejich způsobilosti, zvyšování vlastní způsobilosti, kterého lze dosáhnout prostřednictvím spolupráce s dodavateli a partneři a rizika vyplývající ze vztahu s dodavateli a partneři. Organizace by se měla spolu s dodavateli a partneři snažit neustále zlepšovat kvalitu, cenu a dodávání produktů, které poskytují dodavatelé a partneři. Dále by se měla snažit neustále zvyšovat efektivnost svých systémů managementu, a to na základě pravidelného hodnocení a poskytování zpětné vazby ohledně jejich výkonnosti. Organizace by měla neustále přezkoumávat a posilovat své vztahy s dodavateli a partneři, a to s ohledem na rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.“ [8].

Dalším dnes už poměrně široce aplikovaným standardem je norma ČSN EN ISO 14001, jež vymezuje základní požadavky na systémy environmentálního managementu. Tato norma však nedefinuje přímo žádné požadavky vůči dodavatelům. Jediným významným doplňkem ve srovnání s normou ČSN EN ISO 9001 je skutečnost, že „odběratelé musí sdělovat dodavatelům i své požadavky v oblasti ochrany životního prostředí“ [9].

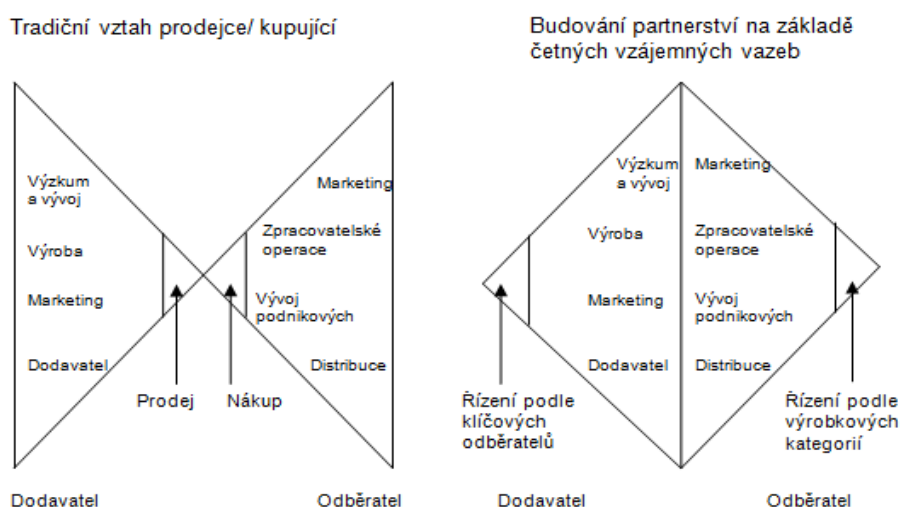
ČSN OHSAS 18001 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Hlavním cílem této normy je podpořit a propagovat správnou praxi v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vůči dodavatelům však neobsahuje žádné požadavky nebo doporučení.

Jednoznačně nejpropracovanější přístupy k rozvoji partnerských vztahů s dodavateli nabízí koncepce TQM, zejména EFQM Model Excellence. Kde jedním z devíti základních kritérií je Partnerství a zdroje. „Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujišťují se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady“[4] „Dílčí kritérium: partneři a dodavatelé jsou řízení s ohledem na trvale udržitelný prospěch. To může zahrnovat:

- Segmentují a odlišují partnery a dodavatele v souladu se strategií organizace a přijímají vhodné politiky a procesy pro jejich efektivní řízení;
- Budují trvale udržitelný vztah s partnery a dodavateli založený na vzájemné důvěře, úctě a otevřenosti;
- Budují rozsáhlé sítě, které jim umožňují identifikovat potenciální příležitosti k partnerství;
- Chápu, že partnerství vyžaduje spolupráci pro dlouhodobé, trvale udržitelné zvyšování hodnot, vědí, jaký je jejich hlavní účel, a vyhledávají partnery pro zvyšování svých způsobilostí a schopností s cílem vytvářet hodnotu pro zainteresované strany;
- Budují partnerství, která systematicky umožňují poskytovat zvýšenou hodnotu svým jednotlivým zainteresovaným stranám prostřednictvím kompetencí, synergií a hladce navázaných procesů;
- Spolupracují s partnery, aby dosáhly vzájemného prospěchu, přičemž se navzájem podporují expertně, zdroji a znalostmi s cílem dosáhnout sdílených cílů“ [4].

### Odlišnosti tradičního a partnerského přístupu k dodavatelům

Tradiční poučky říkající, že kupující a prodávající by měli udržovat určitý odstup, již dávno neplatí. Místo toho dnes většina firem usiluje o vybudování širších obchodních vztahů, které podporují jejich rozvoj a kde má dodavatel celkový přehled o potřebách zákazníka. Tradiční propojení prodejce a kupujícího je velice křehké a snadno podléhá působení konkurence. Kupující je v tomto případě motivován minimální cenou a výrobce zase maximálním objemem prodeje. Vztahový přístup je charakterizován mnohem silnějšími vazbami mezi partnery, jež vyjadřuje styčné hrany „trojúhelníků“. Cílem dodavatele je podílet se na rozvoji podniku odběratele, zvyšovat návratnost jeho investic a podporovat jeho konkurenceschopnost [3].



Obr. 2: Přejchod od tradičního ke vztahovému propojení [3]

Odlišnosti tradičního vztahu k dodavatelům a partnerského přístupu jsou nejvíce patrné z výše uvedeného obrázku, nicméně zásadní rozdíl spatřuje mnoho autorů zejména v tom, že zatímco tradiční pojetí sleduje především kvalitu dodávek, partnerství s dodavatelem preferuje kvalitu vzájemných vztahů. Protože kvalitní vztahy jsou považovány za výchozí předpoklad kvality dodávek [5].

**Tab. 1:** Odlišnosti tradičního přístupu k dodavatelům a partnerství [5]

Hledisko	Tradiční pojetí	Partnerství s dodavatelem
Báze vztahů mezi odběratelem a dodavatelem	S vysokým podílem nedůvěry	Vztahy vzájemné důvěry
Dodavatel v roli	Často protivníka	Spolupracujícího partnera
Doba trvání vztahů	Často velice krátká	Relativně dlouhá
Kritéria jakosti dodávek	Shoda se specifikacemi	Vhodnost k použití, odvozená od požadavků zákazníků a legislativy
Metoda zabezpečování jakosti dodávek	Odvozené od ověřování shody	Systémové přístupy založené na prevenci
Komunikace s dodavatelem	Často formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	Mnoho dodavatelů	Redukovaný, ale pečlivě vybraný počet dodavatelů
Strategie přístupu k dodavatelům	Odvozena od řízení nápravných opatření	Odvozena od řízení procesů a vztahů
Hlavní rozhodovací kritérium odběratele	Často pouze cena dodávek	Úplné náklady zásobování (nákupu)
Klíč k spěšnosti nákupu	Schopnost odběratele vyjednávat	Schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšování
Plány nákupu	Tvořeny většinou s ohledem na potřeby odběratele	Integrované se záměry a plány konečných uživatelů
Důraz na kvalitu	Dodávek	Vztahů

Pokud jsou vztahy s dodavatelem rozvíjeny na bázi partnerství, můžeme očekávat pozitivní efekt v následujících oblastech [5]:

- Odběratel může spolehlivým dodavatelům nabízet preferenční a dlouhodobé kontrakty, a tím je pozitivně motivovat.
- Dodavatelé nebudou žít v trvalé nejistotě a budou ochotni vynakládat zdroje jak na rozvoj lidí, tak i technologií a svých produktů.
- Dodavatelé nebudou muset vynakládat tolik energie a zdrojů na vyhledávání nových odběratelů, čímž dále přispějí ke snížení svých nákladů.
- Nižší náklady mohou být východiskem pro nabídky atraktivnějších cen odběratelům bez zhoršování ekonomické výkonnosti dodavatele.
- Sníží se variabilita hodnot znaků jakosti dodávek, což bude pozitivně působit na celkovou spolehlivost odběratele plnit požadavky svých obchodních partnerů.

- Vazby, spolupráce, komunikace a oboustranná snaha o neustálé zlepšování vytvoří pevný rámec skutečného strategického partnerství.

### Typy partnerství s dodavateli

Většina obchodních partnerských vztahů sice sdílí určité společné charakteristiky a prvky, nelze však jednoznačně vymezit „ideální“ partnerství, které by bylo možno uplatnit jako měřítko ve všech situacích. V každém partnerském vztahu existuje soubor specifických motivačních faktorů a specifické operační prostředí, takže délka trvání, šíře vztahu, intenzita a těsnost vztahu se bude případ od případu a také v čase měnit [1].

Teoreticky můžeme vymezit tři typy partnerství, které se liší stupněm vzájemné integrace [1].

**Typ I.** Zúčastněné organizace se navzájem uznávají jako partneři a v omezeném měřítku koordinují své činnosti a plánování. Partnerství má obvykle krátkodobý cíl a zahrnuje pouze jednu divizi nebo funkční oblast v rámci každé organizace.

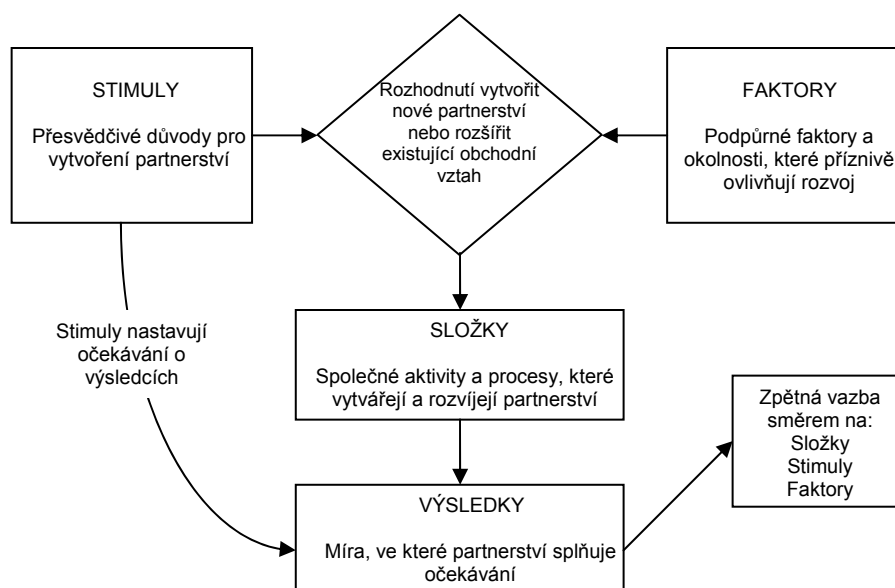
**Typ II.** Zúčastněné organizace přecházejí od koordinace činností k integraci svých činností. Partnerství není uzavřeno s tím, že bude trvat „navěky“, ale má dlouhodobý charakter. Do partnerských vztahů je zapojeno více divizí a funkcí v rámci obou organizací.

**Typ III.** Organizace zaznamenávají významnou úroveň integrace. Obě strany na sebe navzájem pohlížejí jako na rozšíření své vlastní organizace. Obvykle není stanoveno nějaké „konečné datum“ partnerství.

V praxi se z partnerských vztahů nejčastěji uplatňuje typ I. a naopak pouze omezený počet vztahů lze zařadit pod typ III. Partnerské vztahy typu III. by měly být vyhrazeny pouze pro ty dodavatele nebo zákazníky, kteří mají zcela zásadní význam z hlediska dlouhodobé úspěšnosti podniku [1].

### Model partnerského vztahu s dodavateli

Bez ohledu na to, který typ partnerských vztahů podniky implementují, je nutno hodnotit efektivnost těchto vztahů a případně je upravit. Klíčem k efektivnímu hodnocení a zpětné vazbě je to, zda byly na počátku správně formulovány důvody vedoucí obě strany k navázání partnerských vztahů [1].



Obr. 3: Model partnerských procesů [3]



Model partnerství znázorněný na tomto obrázku se skládá ze tří základních prvků, kterými jsou: **motivační stimuly, podpůrné faktory a složky.**

**Stimuly** jsou přesvědčivé důvody, které vedou obě strany k navázání partnerství. Neboli přesvědčení, že dosažení významných přínosů v jedné nebo více oblastech by bez vytvoření partnerství bylo neuskutečnitelné. Existují čtyři kategorie potenciálních přínosů [1].

- Efektivnější využití aktiv/ nákladů – výrazné snížení nákladů v distribučním řetězci, nebo zlepšenému využití vynaložených prostředků (např. náklady na výrobek, úspora distribučních nákladů, úspory nákladů na manipulaci, úspory nákladů na balení, na přenos informací, zefektivnění řízení apod.)
- Zlepšení zákaznického servisu – výrazné zlepšení úrovně zákaznického servisu, měřeno z pohledu zákazníků, (např. zlepšená včasnost dodávek, lepší sledování pohybu zboží, zlepšení doby cyklu, zlepšení spolehlivosti dodávek, zlepšení procesů apod.)
- Tržní výhody – (např. vstup na nové trhy, zvýšená podpora prodeje, výhody v oblasti cen, v oblasti produktu, místa, přístup k novým technologiím, inovačnímu potenciálu apod.)
- Stabilita/ růst zisku – přínosy v oblasti zisku, stabilita tržního podílů, objemu tržeb nebo zajištění dodávek apod.)

Skutečné přínosy, které podnik na základě motivačních stimulů získá, musí přetrvávat po určité delší období. Stimuly k partnerství musí existovat na obou stranách a být dostatečně silné, aby u obou stran vyvolaly realistická očekávání významných přínosů [10].

**Faktory** vyjadřují míru podpory ze strany okolí a slouží jako základy dobrých vztahů. Nelze je vytvořit ze dne na den a právě míra, ve které se projevují, často rozhoduje o úspěchu partnerských vztahů. Podpůrné faktory lze zařadit do čtyř oblastí [1].

- Kompatibilita podniků – skloubení obou organizací ve smyslu podnikové kultury, nebo podnikání (např. dodržování závazků, neměnnost úmyslů, konsistence strategických plánů, závazku vůči myšlenkám partnerství nebo připravenost na změnu apod.)
- Podobná filozofie řízení a řídicí metody – (např. organizační struktura, řízení podle principů TQM, míra podpory ze strany vrcholového managementu apod.)
- Vzájemnost/ oboustrannost – dostatek schopností a ochoty potřebných k vytvoření vzájemného partnerství (např. ochota sdílet finanční informace a integrovat systémy apod.)
- Symetrie – určitá podobnost organizací (např. relativní velikost vzhledem k objemu tržeb, relativní tržní podíl v rámci svého odvětví, finanční síla, produktivita, renomé obchodního jména nebo úroveň používané technologie apod.)

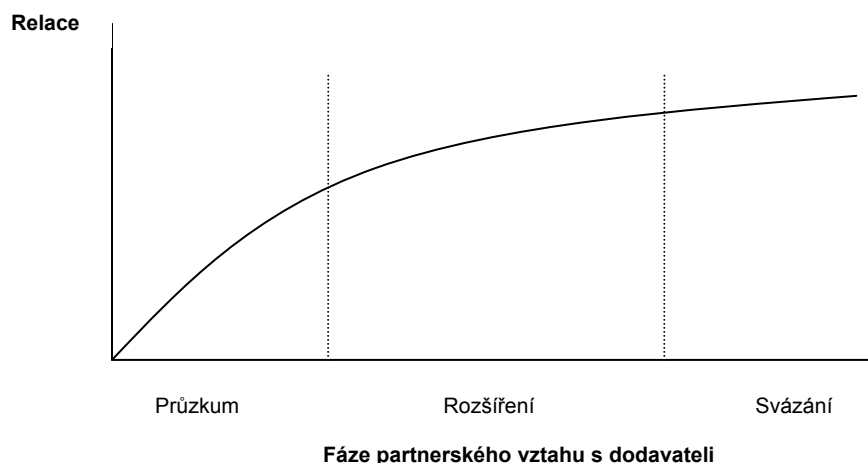
Podpůrné faktory se týkají společného prostředí obou partnerů, a proto by měly být hodnoceny managementem obou podniků společně [10].

**Složky partnerství** jsou činnosti a procesy, které management zavádí a řídí v průběhu trvání partnerství, neboli pomocí kterých se cíle převádějí do konkrétní podoby. Patří sem zejména: plánování, společné operativní řízení, komunikace, sdílení rizik a zisků, důvěra a vzájemné závazky, druh smlouvy, rozsah partnerství a finanční investice [10].

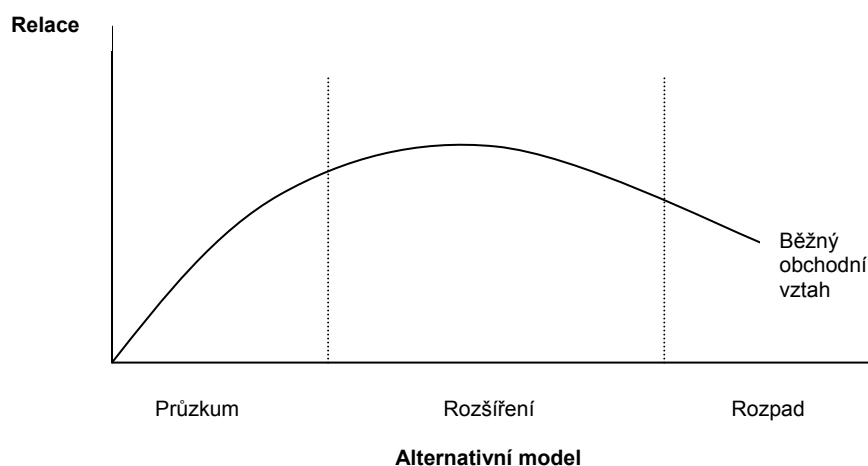
Příhodnost určitého typu partnerství vyjadřuje funkce síly stimulů a podpůrných faktorů, kdy např. kombinace silných stimulů a silných podpůrných faktorů naznačuje vhodnost partnerství typu III., a naopak pokud je síla stimulů i podpůrných faktorů nízká, podniky by měly uvažovat o běžných obchodních vztazích. Při navazování partnerských vztahů by cílem nemělo být partnerství typu III., ale nejvhodnější typ právě vzhledem ke konkrétním stimulům a podpůrným faktorům [1].

### Fáze partnerského vztahu s dodavateli

Základní podmínkou úspěšného partnerského vztahu mezi odběratelem a dodavatelem je délka vzájemné spolupráce. Důležitým kritériem tohoto strategického rozhodnutí spatřuje mnoho autorů zejména [2] v nákladech nutných k nalezení nového dodavatele, rozsahu specifických investic, viditelného rizika, oblasti koncentrace odběratele (technologie, výrobek, dodávky, prodávající) a důležitosti produktu či služby pro zákazníka. Promiskuitní chování odběratelů, navíc mnohdy nepodložené žádnými seriózními analýzami příčin selhání dodavatelů, není přínosem pro nikoho [5].



**Obr. 4:** Model partnerské relace s dodavateli [2]



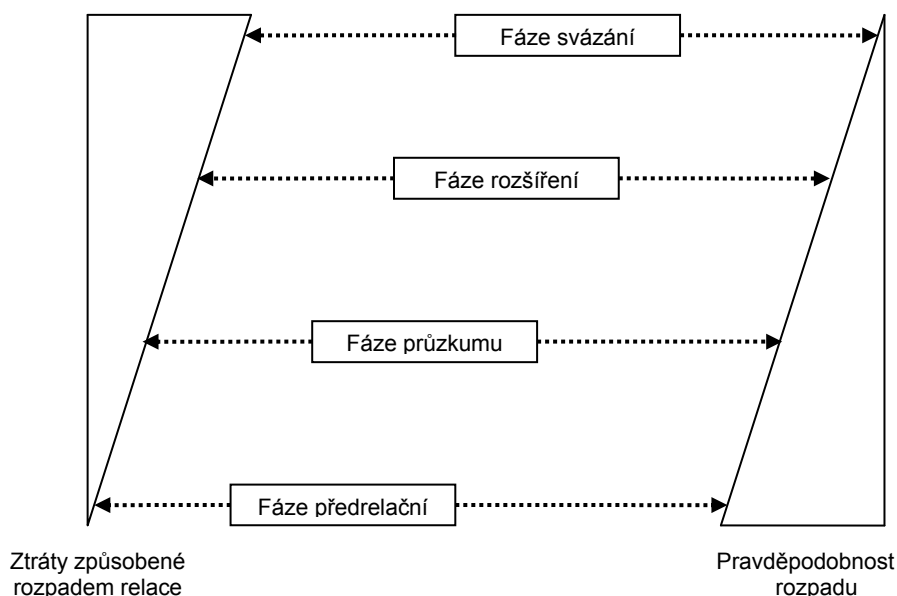
**Obr. 5:** Model partnerské relace s dodavateli – Alternativní model [2]

Většina partnerských vztahů s dodavateli prochází vývojem, který lze charakterizovat pěti obecnými fázemi. Každá fáze je spjata s významnou změnou uvnitř partnerského vztahu, na kterou musí odběratel i dodavatel pružně a hlavně účelně reagovat [11].

1. fáze předrelační – dochází k poznání, že s vybranými dodavateli je aktuální a účelné dosavadní vztahy povýšit na kvalitativně jinou úroveň, charakteristickou právě vysokou mírou vzájemné důvěry.



2. fáze průzkumu – organizace dojdou ke společnému přesvědčení o reálné potřebě rozvíjet vzájemně prospěšný vztah, jenž přinese hodnotu oběma partnerům. Tato fáze je úzce spjata především s časem, nezbytným pro společné diskuse, negociace, za účelem poznání možností a potřeb partnerské organizace.
3. fáze rozšíření – tato fáze se v regulérně rozvíjejícím partnerství vyznačuje dosahováním pozitivních přínosů vzájemné spolupráce, neustálým zlepšováním soustavy vztahů vzájemné důvěry, závislosti a usilováním o ještě větší maximalizaci všech aktiv.
4. fáze svázání – jedná se o kulminační fázi programu partnerství, ve které závazky a angažovanost obou stran dosahují svých ustálených maxim. Což lze přičíst zejména vysokému stupni vzájemné důvěry, podmíněné specifickými investicemi a dosažením stabilního a naprostého uspokojování potřeb a očekávání obou partnerských stran.
5. fáze rozpadu – tato fáze samozřejmě nemusí nastat, a pokud už, málokdy má místo právě po fázi svázání. Nebezpečí rozpadu vzájemné spolupráce se může dostavit v každé fázi formování partnerství, pokud nebudou naplněny očekávání zúčastněných stran. Je nutno si pouze uvědomit, že ztráty budou pak přímo úměrné délce trvání partnerské relace.



Obr. 6: Fáze partnerského vztahu s dodavateli [11]

### Posouzení účinnosti programu partnerství s dodavateli

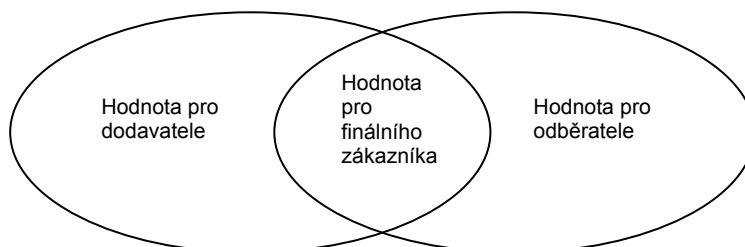
Posouzení účinnosti partnerství slouží k ověření a zhodnocení, zda zdroje vložené do programu spolupráce byly vynaloženy účelně a zda bylo dosaženo plánovaných cílů. Z čistě ekonomického hlediska by všechny úvahy tohoto typu u dodavatelů mohly směřovat ke zvýšení stability a způsobilosti jejich výrobních procesů, redukci počtu vadných produktů, snižování mzdových nákladů díky racionalizaci určitých procesů a činností apod.

U odběratelů zase k méně náročným a méně frekventovaným postupům ověřování shody dodávek, redukci počtu a rozsahu vykonávaných auditů u dodavatelů atd.

Nicméně bezbřehá orientace pouze na ekonomické efekty může být neobjektivní, neboť už neobsahuje ukazatele jako schopnost lépe vzájemně komunikovat a plnit požadavky odběratele, možnost učit se jeden od druhého, změny v počtech patentů a vynálezů, možnost zlepšovat celkovou

podnikovou kulturu, zvyšovat úroveň spokojenosti atd., tedy ukazatelů nehmátatelných, přesto velice významných [5].

Posouzení účinnosti vzájemné spolupráce by se však zejména měla týkat růstu přidané hodnoty pro koncového zákazníka [2].



**Obr. 7:** Okruh posouzení účinnosti partnerské spolupráce [2]

### Závěr

Většina podniků si uvědomuje, že vzájemná spolupráce a partnerství jsou základním předpokladem dlouhodobé ziskovosti. Přestože o partnerství obecně je velký zájem, stále ještě existuje mnoho zaváděcích názorů na to, co přesně partnerství zakládá a proč ho má smysl vytvářet. Doufejme, že partnerství získá větší pozornost rovněž v českých organizacích a přinese jim nové impulsy pro dosažení úspěšnosti v globální konkurenci.

### Literatura:

- [1] **Lambert, D., Stock, J., Ellram L.:** *Logistika*. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1
- [2] **Justyna Światowiec:** *Wiezi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006. ISBN 83-208-1618-1
- [3] **Martin Christopher:** *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4
- [4] *Model Excellence EFQM*. EFQM, Brusel, 2010. ISBN 978-90-5230-522-0
- [5] **Jaroslav Nenadál:** *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [6] *Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha, Český normalizační institut, 2006.
- [7] *Norma ČSN P ISO/TS 16949 Systémy managementu kvality – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001: 2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Praha, Česká společnost pro jakost, 2009.
- [8] *Norma ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha, Český normalizační institut, 2010.
- [9] *Norma ČSN EN ISO 14001 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha, Český normalizační institut, červen 2005.

- [10] **Andrej Dupal', Ivan Brezina:** *Logistika v manažmente podniku*. Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 80-89085-38-5
- [11] **Chopra, S., Meindl, P.:** *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 2004.

**Lektoroval:**

Doc. Ing. Milan Hutýra, CSc.