

NÁVRH ZAVEDENIA PROGRAMU PARTNERSTVA S DODÁVATEĽOM

Martina HUDYMÁČOVÁ, Marta BENKOVÁ, Marek HILA

Abstrakt

Cieľom každého podniku je uspokojiť svojich zákazníkov, byť úspešný na trhu a zvyšovať svoju výkonnosť. Na to, aby sme tieto predpoklady naplnili, najlepší spôsob je spolupracovať so svojimi dodávateľmi v partnerstve. Ak chceme zaviesť program partnerstva s dodávateľmi, musíme najprv zodpovedne pristupovať k výberu svojich dodávateľov. Ak chceme s vybraným dodávateľom uvažovať o partnerstve, je potrebné, aby plnil rôzne požiadavky, ktoré sú podrobne popísané v tejto práci a zároveň je vhodné pravidelne sledovať vývoj kvality jeho dodávok. Na toto sledovanie bol navrhnutý ukazovateľ vývoja kvality dodávateľa.

Kľúčové slová: *partnerstvo, dodávateľ, kvalita dodávateľa, ukazovateľ kvality vývoja dodávateľa.*

Abstract

The objective of any enterprise is to satisfy its customers, to be successful in the market, and increase performance. The best way to meet these objectives is to form partnerships with their suppliers. Careful selection of these suppliers is the first step in implementing this partnership program. Once we take the selected contractor partnerships into consideration, it is necessary to fulfill the various requirements which are detailed in this work, and it is useful to regularly monitor the development of quality of supply. This is how the supplier quality indicators have been developed and designed.

Key words: *partnership, supplier, supplier quality, quality evaluation index.*

ÚVOD

Keďže cieľom každej organizácie je nielen udržať si podiel na trhu, t.j. udržať si svojich súčasných zákazníkov, ale tiež získavať nových, musí sa snažiť zvyšovať kvalitu svojich produktov, ponúkať stále vyššiu hodnotu pre zákazníka. Z tohto dôvodu sa musí starať o trvalé zlepšovanie svojich procesov a v rámci manažérstva zdrojov sledovať kvalitu vstupov - sledovať svojich dodávateľov a pravidelne hodnotiť ich spôsobilosť a výkonnosť.

Výkonnosť dodávateľa je ich schopnosť plniť požiadavky na dodávky špecifikované v zmluve o dodávkach, uzatvorených medzi odberateľom a dodávateľom [1].

Norma STN EN ISO 9004:2010 v článku 6.4.2 okrem iného uvádza, že „pri výbere a hodnotení spôsobilosti dodávateľov a partnerov organizácia musí brať do úvahy ich potenciál trvalo zlepšovať svoju spôsobilosť“. V článku 8.3.1 táto norma zase zdôrazňuje nevyhnutnosť zberu

informácií týkajúcich sa kľúčových ukazovateľov výkonnosti, teda aj výkonnosti dodávateľov a partnerov [2].

Nájsť si spoľahlivého partnera a vytvoriť fungujúce partnerstvo je do istej miery aj umenie. Preto neexistuje návod ako to urobiť. Avšak medzi základné predpoklady partnerstva je vytvoriť predpoklad, aby vzťah medzi dvoma alebo viacerými podnikmi prinášal výhody všetkým zúčastneným [6].

Je treba mať vždy na pamäti, že práve odberateľ je prvý, ktorý podáva informácie svojim dodávateľom. Čím je lepšia komunikácia, tým je čestnejšia reakcia. Vývoj partnerstva je pomalý proces, ktorý môže narušiť odberateľ tým, že hovorí jedno a robí iné. Ak je dôvera raz narušená, potom je ťažké zbaviť sa toho. Dodávateľia budú mať dlho na pamäti, ako konali odberatelia. Preto je dôležité opýtať sa seba: „Ako by som konal, keby som bol dodávateľom“ [7].

1. NÁVRH KROKOV PRED ZAVEDENÍM PARTNERSTVA

Základné otázky, ktoré si musí organizácia pred zavedením partnerstva so svojimi dodávateľmi položiť sú:

1. Aké ciele stanoviť pre dodávateľov?
2. Aké formy partnerstva sú vhodné na dosiahnutie týchto cieľov?
3. Ako pristúpiť k realizácii partnerstva?
4. Ako budú hodnotené prínosy?

Pred zavedením partnerstva, by si mali budúci partneri dohodnúť pravidlá, ktoré by mali v budúcnosti dodržiavať. Je potrebné uvažovať o nasledujúcich možnostiach:

- Ochota spolupracovať v krátkodobých alebo dlhodobých termínoch.
- Rozsah vzájomnej výpomoci (finančná, technologická, školenia, ...).
- Neustále zlepšovanie procesov a produktov (školenie zamestnancov, zlepšovanie technológií, strojov a zariadení).
- Pravidelné vzájomné hodnotenie partnerov pomocou dohodnutej metodiky.
- Otvorená, čestná/poctivá spolupráca založená na vzájomnom rešpekte, na otvorenej komunikácii a výmene všetkých informácií. Potenciálne nedorozumenia je potrebné vyjasniť proaktívne, partnersky a včas.
- Primerané rozdelenie zodpovednosti za prácu/úlohy.
- Dodržanie uzavretých dohôd a ich zmena iba po vzájomnej komunikácii. Kvôli dodržaniu a zabezpečeniu kvality produktu a procesu neakceptovanie žiadnych kompromisov.
- Pravidelné sledovanie a hodnotenie spokojnosti zákazníkov a výkonnosti v podniku.

Posledný bod je dôležitý aj z toho dôvodu, že cieľom každej organizácie je nielen udržať si podiel na trhu, t.j. udržať si svojich súčasných zákazníkov, ale tiež získavať nových, musí sa snažiť zvyšovať kvalitu svojich produktov, ponúkať stále vyššiu hodnotu pre zákazníka. Z tohto dôvodu sa musí starať o trvalé zlepšovanie svojich procesov a v rámci manažérstva zdrojov sledovať kvalitu vstupov - sledovať svojich dodávateľov a pravidelne hodnotiť ich vývoj.

Kotler a Caslione [9] zdôrazňujú potrebu zavedenia systému hodnotenia dodávateľov, ktoré by boli jednoducho pochopiteľné a poskytovali by okamžitú spätnú väzbu, s ktorej by bolo možné zistiť problémy a následne ich odstrániť alebo aspoň obmedziť.

Sledovanie výkonnosti dodávateľov sa sústreďuje na tri rovnako dôležité faktory, ktorými sú kvalita dodávok, termíny dodávok a náklady na dodávky.

2. NÁVRH UKAZOVATEĽA SLEDOVANIA VÝVOJA KVALITY DODÁVATEĽA

Tým, že pomocou vhodnej rozhodovacej metódy, napr. [3], vyberieme zo všetkých možných dodávateľov na trhu najvhodnejšieho a uzatvoríme s ním zmluvu o dodávkach, činnosti spojené s výberom a hodnotením dodávateľa nekončia. Je potrebné pravidelne sledovať dodržiavanie uzavretých dohôd a vývoj kvality každého zmluvného dodávateľa.

Pre sledovanie vývoja kvality vybraného dodávateľa je možné použiť hodnotiaci nástroj – ukazovateľ vývoja kvality dodávateľa (UKD)¹. Tento ukazovateľ vypočítame ako:

$$UKD = \sum_{i=1}^n H_i \cdot w_i \quad (1)$$

kde: n je počet hodnotiacich kritérií kvality,

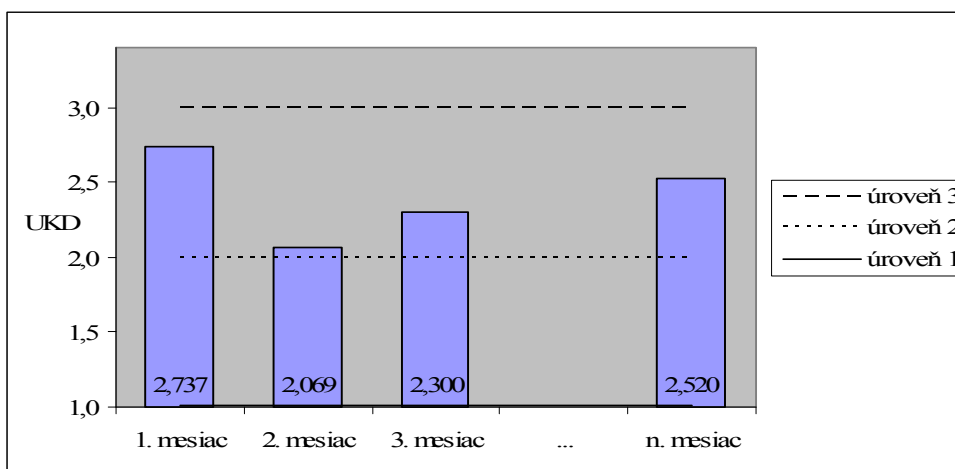
w_i je váha i -tého kritéria kvality, vypočítaná porovnaním kritérií, kde platí:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (2)$$

H_i je hodnotenie i -tého kritéria na zvolenej stupnici (napr. od 1 po 3, kde 3 je optimálna hodnota).

¹ Nástroj navrhnutý tak, aby bolo možné rozlíšiť závažnosť jednotlivých kritérií z pohľadu odberateľa.

Pre sledovanie vývoja kvality vybraného dodávateľa je vhodné vykonávať mesačné hodnotenie. Vypočítané hodnoty UKD priebežne zakresľujeme do stĺpcového grafu (Obr. 1).



Obr. 1 Príklad grafu vypočítaných hodnôt UKD

Okrem dosiahnutých hodnôt ukazovateľov vývoja kvality dodávateľa sú v grafe vyznačené tri hranice, ktoré rozdeľujú interval možných hodnôt ukazovateľa kvality dodávateľa, t.j. $\langle 1,3 \rangle$ na rovnaké časti. Vzhľadom na predbežné hodnotenie dodávateľov a ich výber metódou multikriteriálneho rozhodovania, sa predpokladá, že hodnoty UKD v jednotlivých mesiacoch sa budú pohybovať v intervale $\langle 2,3 \rangle$. Najlepší dodávateľia by mali dosahovať hodnoty nad 2,5. Ak by hodnota klesla pod 2 je potrebné situáciu riešiť s dodávateľom. Ak by hodnota klesla až pod 1,5 je potrebné okamžite dodávateľa upozorniť a dôrazne žiadať nápravné opatrenia. Ak sa táto situácia napriek tomu zopakovala v ďalšom mesiaci, je vhodné začať hľadať nového dodávateľa.

3. VYUŽITIE UKAZOVATEĽA VÝVOJA KVALITY DODÁVATEĽA

Dlhodobé sledovanie UKD môže slúžiť na porovnanie rôznych dodávateľov a rôznych vstupov do podniku napr. z hľadiska: dosahovanej kvality, nákladov, dodávky, vybavenia, flexibility, dokumentácie, spolupráce atď [4].

Sledovaním UKD získame prehľad o výsledkoch dodávateľa v danej oblasti, na základe ktorého môžeme prehodnotiť ďalšiu spoluprácu s dodávateľom. V prípade dosahovania stabilne výborných výsledkov, tzn. UKD je väčšie ako 2,5 je možné prejsť na vyššiu úroveň spolupráce, a to partnerstvo.

4. PRÍKLAD VYUŽITIA UKD PRE KRITÉRIUM KVALITY, VO FIRME MOLEX A.S., KECHNEC

Pri výpočte ukazovateľa vývoja kvality dodávateľov postupujeme podľa predchádzajúcich kapitol. Pre hodnotenie kritéria sme zvolili škálu od 1 po 3. Pre jednotlivé stupne hodnotenia kritéria sme určili požadované intervaly.

Váhy kritéria kvality w_i sme získali metódou porovnávania subkritérií a vypočítaním normovaného vektora (Tab.1).

Tab. 1 Porovnanie subkritérií v kritériu kvalita – (matica B, vektor k)

Kvalita	QNS per LIS	PPM QAP	PPM QAS	Certifikáty	Suma	Vektor k
QNS per LIS	1,000	2,000	2,000	5,000	10,000	0,4393
PPM QAP	0,500	1,000	1,000	4,000	6,500	0,2456
PPM QAS	0,500	1,000	1,000	4,000	6,500	0,2456
Certifikáty	0,200	0,250	0,250	1,000	1,700	0,0696

Hodnotiaca škála a hodnoty váh kritérií w_i sú uvedené v Tab.2.

Tab. 2 Hodnotiaca škála pre kritérium kvality

	Kritérium	Škála hodnotenia			Váhy Kritérií w_i
		1	2	3	
1.	QNS per LIS – počet reklamovaných zásielok z počtu expedovaných zásielok	>5/1000	0-5/1000	0/1000	0,4393
	PPM QAP – počet nezhôd na milión príležitostí – kvalita vyrobených kusov	>5000	<=5000	0	0,2456
	PPM QAS – počet nezhôd na milión príležitostí – kvalita dodaných kusov	>50	<=50	0	0,2456
	Certifikáty kvality	QMS bez platného certifikátu	ISO 9001	ISO 9001 TS 16949	0,0696

Na základe vytvorenej škály hodnotenia priradíme jednotlivým dodávateľom podľa ich skutočných hodnôt hodnotu od 1 po 3. Tie tú spolu so skutočnými hodnotami uvedené v Tab.3.

Tab. 3 Vstupné hodnoty pre hodnotenie dodávateľov v kritériu kvalita v Molex a.s.

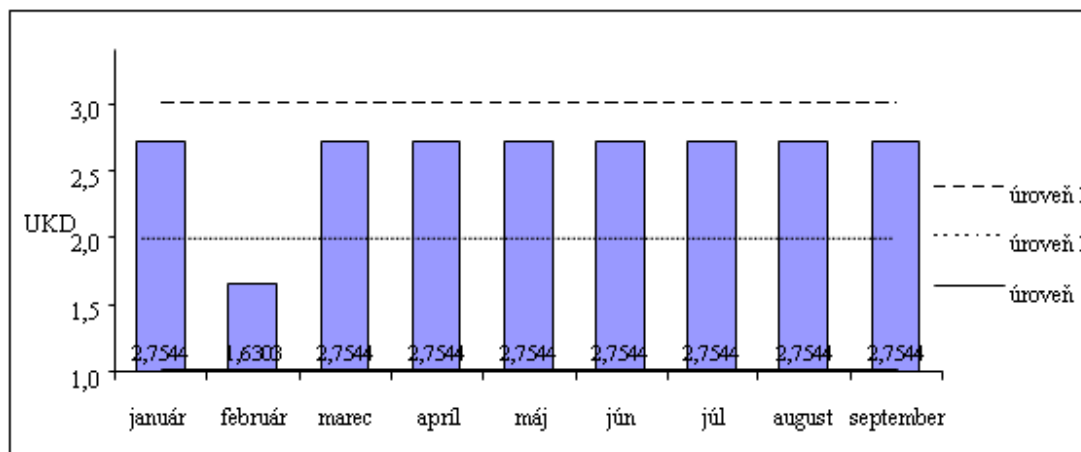
Kritérium - kvalita		Dodávateľ		
		Chevalier	Le Joint	Starlim
K ₁ QNS per LIS – počet reklamovaných zásielok z počtu expedovaných zásielok	Skutočná hodnota	42	0	0
	H ₁ hodnotenia kritéria	1	3	3
K ₂ PPM QAP – počet nezhôd na milión príležitostí – kvalita vyrobených kusov	Skutočná hodnota	9200	15000	4700
	H ₂ hodnotenia kritéria	1	1	2
K ₃ PPM QAS – počet nezhôd na milión príležitostí – kvalita dodaných kusov	Skutočná hodnota	47451	0	0
	H ₃ hodnotenia kritéria	1	3	3
K ₄ Certifikáty manažérskych systémov	Skutočná hodnota	ISO 9001 TS 16949	ISO 9001	ISO 9001 TS 16949 ISO 14001
	H ₄ hodnotenia kritéria	3	2	3

Podobne ako v predchádzajúcom kroku vypočítame UKD a zapíšeme do Tab. 6.

Tab. 6 Ukazovateľ kvality dodávateľa Starlim, s.r.o.

Hodnotené v mesiacoch	UKD _{kvalita}
január	2,7544
február	1,6303
marec	2,7544
apríl	2,7544
máj	2,7544
jún	2,7544
júl	2,7544
august	2,7544
september	2,7544

Výsledky z Tab.6 zobrazíme v grafe na Obr. 2. Okrem dosiahnutých hodnôt ukazovateľa vývoja kvality dodávateľa Starlim, s.r.o. za mesiace január 2010 až september 2010, sú v grafe vyznačené hranice, ktoré rozdeľujú interval možných hodnôt UKD dodávateľa, t.j. <1,3> na rovnaké časti.



Obr. 2 Graf dosiahnutých UKD pre Starlim, s.r.o.

Z grafu na Obr. 2 môžeme povedať, že dodávateľ Starlim, s.r.o. za sledované obdobie deviatich mesiacov dosahoval dobré výsledky, pretože ani za jeden mesiac sa nedostal pod hranicu 1,5. Iba jeden mesiac, a to konkrétne február, bolo jeho hodnotenie nižšie, preto je dôležité upozorniť dodávateľa, aby prijal nápravné opatrenie. No po tomto mesiaci si už dodávateľ udržal stabilné výsledky vývoja kvality nad 2,5. Odporúčame uvedeným spôsobom dodávateľa sledovať až ďalej

(v prípade rozhodnutia Molex, a.s. aj dlhšie obdobie), a ak si bude naďalej udržiavať stabilne výborné výsledky v oblasti kvality, navrhujeme s týmto dodávateľom uzatvoriť partnerstvo.

ZÁVER

Prečo je dobré vytvárať partnerstva s dodávateľmi? Každý podnik chce byť najlepší, chce dosahovať čo najlepšie výsledky, aby mohol uspokojovať požiadavky zákazníkov a zvyšovať zisk. Norma STN EN ISO 9004:2010 uvádza, že „partnerstvo sa pokladá za osobitnú formu vzťahu s dodávateľmi, keď dodávatelia môžu investovať a podieľať sa na zisku alebo stratách v oblasti činnosti organizácie“.

Keďže partnerstvo je už vyššia úroveň spolupráce, je dôležité správne vybrať dodávateľa, s ktorým je vhodné partnerstvo uzatvoriť. V súčasnosti je potrebné okrem základných požiadaviek na cenu a čas dodávky, objektívne posudzovať rôzne dôležité vlastnosti dodávateľa, a to schopnosť pružne reagovať na objednávky, schopnosť inovovať svoje technológie, schopnosť prispôbiť sa meniacim sa trhovým podmienkam a požiadavkám odberateľov, schopnosť odolávať krízam a hlavne ochotu prijať svojho odberateľa ako partnera a vytvoriť partnerský vzťah. Ďalšou nutnou podmienkou pre rozhodnutie o uzavretí partnerstva je dlhodobé sledovanie kvality dodávok, k čomu nám môže poslúžiť navrhnutý ukazovateľ vývoja kvality dodávateľa, pomocou ktorého vieme určiť jeho stabilitu v kvalite dodávok.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] **NENADÁL, J.:** *Management partnerství s dodavateli, Nové perspektivy firemního nakupován.* Management Press, Praha 2006, ISBN 80-7261-152-6. STN EN ISO 9004.
- [2] *Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality.* Blava: SÚTN, 2010
- [3] **HUDYMÁČOVÁ, M. – BENKOVÁ, M.:** *Návrh multikriteriálnych metód pre výber relevantného dodávateľa podniku.* In: *Q Magazín. Internetový časopis o jakosti.* Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti. FMMI, VŠB-TU Ostrava. ISSN 1213-0451. Dostupné na: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/magazin.htm>>
- [4] **HUDYMÁČOVÁ, M. – BENKOVÁ, M.:** *Návrh kritérií pre použitie multikriteriálnych rozhodovacích metód.* In: *Q Magazín. Internetový časopis o jakosti.* Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti. FMMI, VŠB-TU Ostrava. ISSN 1213-0451. Dostupné na: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/magazin.htm>>
- [5] **HUDYMÁČOVÁ, M.:** *Vytváranie partnerstiev s dodávateľmi, ich vplyv na zvyšovanie výkonnosti podniku a spokojnosti zákazníkov.* Písomná práca k dizertačnej skúške. Košice: F BERG TU v Košiciach, 2009.
- [6] **SMOLKOVÁ, E.:** *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky.* Bratislava: Infopres. ISBN 978-80-85402-92-6.
- [7] **BOSSERT, J.L.:** *Supplier management, handbook.* Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1994. ISBN 0-87389-284-4.

- [8] **HUDYMÁČOVÁ, M.:** *Vytváranie partnerstiev s dodávateľmi, ich vplyv na zvyšovanie výkonnosti podniku a spokojnosti zákazníkov.* Dizertačná skúška. Košice: F BERG TU v Košiciach, 2011.
- [9] **KOTLER, P. – CASLIONA, J.A.:** *Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulence.*

Lektoroval:

Ing. Miloš Bronček, PhD.