

Hodnocení výkonnosti dodavatelů

Vojtěch Bartoš¹

Abstrakt

V podmínkách globální konkurence a trvalých změn prostředí je stále větší důraz kladen na možnosti měření strategické výkonnosti podniku. Nedílnou součástí je i měření výkonnosti dodavatelů. Je potřeba si uvědomit, že dodavatelé jsou pro většinu podniků naprosto klíčoví, a přesto mnoho českých podniků provádí jen velmi nedostatečné měření jejich výkonů. O výsledné schopnosti uspokojovat požadavky zákazníků často rozhoduje už kvalita nakupovaných vstupů, která je přímo úměrná kvalitě vztahů s dodavateli. V tomto článku je pojednáno o významu hodnocení výkonnosti dodavatelů a návod jak je možné lépe kontrolovat výkon našich dodavatelů.

Klíčová slova

Dodavatelský řetězec, měření výkonnosti, kvalita, výkonnost dodavatelů

1 Úvod

Na začátku je potřeba si uvědomit, že dodavatelé jsou pro většinu podniků naprosto klíčoví, a přesto mnoho českých podniků provádí jen velmi nedostatečné měření jejich výkonů. Sledování a pochopení reálné výkonnosti dodavatelů je dáno současným podnikatelským prostředím, ve kterém se naprostá většina organizací nachází. Ty jsou si vědomy, že jejich vlastní výkonnost a neustálá schopnost plnit vyvíjející se požadavky trhu je podstatně závislá také na výkonnosti těch, od kterých získávají hmotné a informační vstupy.

Trendy vývoje ukazatelů výkonnosti dodavatelů mohou upozorňovat na snižující se nebo zvyšující se způsobilost dodavatele, a tím i posilovat důvěru odběratele v reálné schopnosti jeho obchodního partnera.

2 Hodnocení a přesvědčení ve vztahu k dodavatelům

Hodnocení a přesvědčení podniku ve vztahu k dodavatelům se projevuje na tom, jak je ošetřeno a jak jsou námi kontrolovány výkony. Nyní si většina firem chválí úzký vztah s jejich dodavateli. V mnohých odvětvích jsou to však jen prázdné formule. Některé velké organizace jsou si plně vědomy, že mají velkou moc, a zneužívají této výhody proti svým dodavatelům (asi nejvhodnější příkladem by byly podmínky obchodních řetězců vůči dodavatelům v ČR).

Většina organizací má celou řadu nepsaných pravidel, které definují chování zaměstnanců vůči dodavatelům. To má velký vliv nato, jak budou měřeny výkony dodavatelů. Například zaměstnanecký systém americké vlády spočívá v přesvědčení, že dodavatelům nelze zcela důvěřovat a že využijí každé příležitosti. Systém bazíruje také na chybějící důvěře každého spolupracovníka. Platí přísná pravidla a předpisy, dodavatelé např. nesmějí zákazníkům z vlády nabídnout ani šálek kávy.

¹ Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí, Kolejní 4, 619 69, Brno, ČR E-mail: bartos@fbm.vutbr.cz

3 Mnoho organizací měří výkony dodavatelů

Většina malých podniků provádí většinou nesprávné měření výkonů dodavatelů. Podnikají vstupní zkoušky materiálu a v případě že je něco v nepořádku, posílají dodávku zpět. Ověřování a zaznamenávání dodavatelských výkonů je v porovnání s celkovým výsledkem příliš velký výdaj. Malé podniky si nemohou dovolit řadu kontrolorů a techniků, proto využívají namátkových zkoušek a z nich vyplývajících předdefinovaných standardů. Velké podniky a organizace disponují daty od dodavatelů, ale většinou nedisponují správným druhem dat. Většina velkých podnikatelů podrobně zkouší a zaznamenává data o dodavatelích, aby zjistili jaké dosahuje produkt kvality. Tyto data jsou zpětnou vazbou také samotným dodavatelům, plní funkci ocenění jejich výkonů. Smlouvy velkých podniků obsahují také data o tom, jak přesně jsou plněny dodávky. Není nutné zavádět žádný složitý systém, který by rozlišoval 50 různých druhů kvality pro jednoho jediného dodavatele. Musíme se zaměřit na 6 až 10 důležitých klíčových ukazatelů. Další možností, která může zjednodušit měření kvality nebo produktu od dodavatelů je analýza na základě měření kvality zboží a služeb a jejich důležitosti pro podnik. A následně lze vypočítat úhrnný index, který pro výpočet používá váhového systému.

4 Měření spokojenosti s dodavateli

Pracovníci v podniku analyzují na základě jejich mínění, jaké výkony pro nich dodavatele vykonali. Pro nejlhčí hodnocení bylo zadání počtu mezi 1 až 10. Pro pracovníky by to bylo dostačující, ale dodavatelům by to nepomohlo. Lepší metodou je zvolit si důležité požadavky a hodnocení. Přesně jako při měření kvality produktů a služeb lze vyhotovit celkové hodnocení nebo celkový index. Některé aspekty, díky kterým můžete pochopit dodavatelské výkony, jsou:

- Doba reakce
- Flexibilita
- Smysl pro detail
- Bezproblémový rozvoj obchodu
- Zdvořilost spolupracovníků
- Podpůrné výkony

Aspekty, na základě kterých hodnotíme spokojenost s dodavateli, můžete hodnotit tak, že si uvědomíte, co je pro podnik důležité. Při definování nároků může pravděpodobně pomoci, provést pohovory s různými spolupracovníky v podniku. Ti, kteří produkty a služby od dodavatelů nakupují mohou mít dle okolností jiné nároky než ti, kteří je později používají. Obě skupiny jsou však důležité. Faktory pro spokojenost s dodavateli nemusí být stejné pro všechny typy dodavatelů. Jedna dimenze spokojenosti s dodavateli, kterou doporučuji jako jednu z kategorií **cenu** nebo **užitek**.

Pouze u bezplatných služeb nehraje cena žádnou roli. Cena je méně důležitá, když se nejedná o vaše peníze, ale o firemní nebo zákazníkovi. Nicméně hraje určitou roli. Když hodnotíme výkony dodavatelů, musíme brát odděleně zpětnou vazbu ceny a protihodnotu, kterou by jsme měli obdržet za naše peníze.

Doporučuji se tvrdě měřitelné ukazatele produktu případně služeb dodavatelů, kterými deklarujeme, jak důležitá je odchylka ceny produktu nebo služby nejdůležitějších konkurentů.

5 Měření klíčových procesů

Dosud jsme mluvili o měření výkonů dodavatelů v minulosti. Zkoušíme produkty, hodnotíme servis a cítíme rozdíl mezi cenou a užitkem. Důležitá část je tvořena z měření procesu a z preventivního měření, které zákazníkům a dodavatelům pomáhají, vyvarovat se budoucích problémů.

V některých odvětvích se jeví zkoušky produktu nebo výstupu prostřednictvím jednoduché kontroly jako zbytečné. To má ale smysl pouze tehdy, když je proces řízený s velkou precizností. Požadavek na proměnné procesy dodavatelů je také smysluplný pouze tehdy, když dokazuje důkladné šetření to, že existuje přímá vazba mezi proměnnými procesy kvalitou a jednotností výstupů. U procesů, které z velké většiny závisí na osobním jednání např. ty, které nejsou z 90 % čistě vědecké, může být měření nevhodné. Předpokládejme například, že váš důležitý typ dodavatele, je zároveň ten, který prodává vaše produkty. Logicky nemusíte sledovat pomocí měření a kontroly výstup. Místo toho od nich požadujete data o různých měřeních odbytových prodejních procesů. Měřené ukazatele prodejních procesů by byly:

- Počet kontaktů na potenciální zákazníky
- Počet zaslaných nabídek
- Časová náročnost jednání se stávajícími zákazníky
- Množství aktivity potřebné k vybudování dobrých vztahů se zákazníky

Problém při měření procesů, které jsou exaktní povahy, je např. prodej, spočívající v tom, že měření procesu vypadá podle okolností velice dobře, ale výstup je naproti tomu úplně katastrofální. Prodej není disciplína, která by se dala vědecky změřit, jako např. produkce oceli. Proto není měření procesu z hlediska zákazníka tak důležité.² Doporučuje se, uvádět data o procesu přímo s podnikovými požadavky na produkt a služby, které jsou spojeny s dodavatelem.

Mnoho velkých organizací zredukovalo počet dodavatelů, od kterých pravidelně odebíralo produkty a služby. Okruh dodavatelů byl zúžen na ty, kteří nabízejí dobré výrobky a služby za odpovídající ceny a na ty kteří mají efektivní vedení. Velké organizace jsou na svých dodavatelích závislé a proto si chtějí být jisté, že mají za partnera firmu, která je dobře vedená a ještě se dlouhou dobu udrží na trhu. Podniky proto směřují k tomu, že si hledají spolupracovníky, kteří by se slučovali s firemní kulturou a takto si hledají i své dodavatele. Například hledají firmy, u kterých stojí na prvním místě spokojenost zákazníků.

Velký počet organizací dělá mnohem více, než jsou pravidelná opatření pro dodavatele, ověřují jak dodavatelé vedou své firmy. To bylo ještě před 15 lety značně neobvyklé, nyní je to však pro mnohé organizace běžné. Mnoho organizací požaduje od svých dodavatelů ISO 9000. Při udělování ISO- certifikátu jsou prošetřeny základní procesy ve výrobě, při skladování apod. Přitom je kladen důraz na systémy, které minimalizují různorodost pracovních procesů. Dobré u ISO 9000 je to, že normy jsou zaznamenány v jednotném katalogu jako standardy a kritéria, které dodavatelé musí každý rok splnit, pokud si chtějí certifikát udržet. Když nakupujete od dodavatele, který disponuje ISO-certifikátem, přispívá to k jistotě, že vaše firma nakupuje od dodavatele, který disponuje vysoce kvalitním systémem. Potřeba ISO-certifikátu jako standardní kritérium pro výběr dodavatelů ušetřila v minulosti už miliony, protože podnikatelé nemusejí vypracovávat žádné vlastní certifikáty o dodavatelích. Například automobilový průmysl má vypracované vlastní ISO-kritéria, která musí splňovat všichni dodavatelé. Kritéria jsou podobná ISO-normám, obsahují však ještě

² velice důležité je měření indexu spokojenosti zákazníků

řadu speciálních bodů, které jsou typické pro automobilový průmysl. Kritéria pro automobilový průmysl jsou náročnější, než kritéria ISO.

6 Spojení měření výkonů dodavatelů s nejdůležitějšími obory činností

Organizace dělají ty stejné chyby při měření výkonů dodavatelů jako při měření výkonů v jiných oblastech. Měří ty věci, které jsou snadno měřitelné a popsateľné, a opomíjí přitom propojit ukazatele s kritickými faktory úspěchu. Možnost jak zajistit, aby byli dodavatelé měřeni na základě důležitých proměnných, je rozvoj různých zpráv pro různé kategorie dodavatelů na základě jejich příslušného významu. To již udělali některé organizace, ale shromáždění, shrnutí a zhodnocení dat bude často komplexní a náročné. Jeden katalog je lepší variantou. Jednoduchou možností k propojení ocenění dodavatele a kritických faktorů úspěchu je zvážení čtyř obecných měření výkonů dodavatelů na základě příslušného významu. Jednou měrnou veličinou pro dodavatele na stavbě může být kvalita produktu nebo včasnost dodávek. Pro servisní firmu, která se zabývá opravou kancelářských přístrojů a počítačů, mohou být klíčovým ukazatelem náklady prostožů a počtu reklamací, které jsou problémem. Pro dodavatele papíru může být kvůli jeho konkurenceschopnosti nejdůležitějším ukazatelem cena. Vyhodnocení naměřených hodnot u jednotlivých dodavatelů nám poskytuje pružnost při zavádění všeobecného formátu pro zprávy o dodavatelích, kteří se soustředí na čtyři oblasti:

- 1) kvalita výrobků a servisu,
- 2) spokojenost odběratele,
- 3) cena / protihodnota,
- 4) procesní plnění.

Dělení podle významu může být použito u každé ze čtyř kategorií a u speciálních měřených veličin uvnitř každé kategorie. Tato koncepce nám poskytuje volnou ruku při vytváření zprávy na každého dodavatele a spojuje skutečnosti, které jsou vzhledem k plnění důležité, s podnikovými nejdůležitějšími oblastmi obchodu.

Měření výkonů dodavatelů úspěšných podniků:

- Firma eviduje data o důležitých produktech/ servisech pro zboží a služby, které odebíráte od dodavatelů
- Dimenze kvality dodavatelů, kterou měříte, bude spojována s kritickými faktory úspěchu podniku
- Ukazatele spokojenosti s výkony dodavatelů budou pravidelně evidovány
- Dodavatelé dávají podnikům pravidelně zpětnou vazbu
- Dodavatelé budou rozděleni dle ceny v porovnání s nejdůležitějšími konkurenty
- Dodavatelé nebudou rozděleni jen na základě tradičních kritérií jako je cena nebo kvalita, ale také na základě měření klíčových procesů.

7 Závěr

Dobře vytvořená metodika a způsob kvalifikace výkonnosti nejsou pouhým nástrojem, který vyžadují standardy, a vynucovaným způsobem podávání určitých informací. Postupy sběru a vyhodnocování dat o momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky smlouvy vytvářející zároveň předpoklady pro odhalování příležitostí ke zlepšování u dodavatelů. O výsledcích tohoto hodnocení musí být dodavatelé systematicky informováni a musí s nimi

prodiskutovány. Vzájemná výměna informací o momentálních výsledcích i trendech výkonnosti dodavatelů by se měla stát přirozenou součástí vzájemné komunikace a informačních systémů. Vhodné nastavení systému hodnocení výkonnosti dodavatelů vede k účinné integraci zájmů, aktiv i komunikaci různých organizačních útvarů v rámci podniku. Objektivní měření okamžité výkonnosti dodavatelů eliminuje značné riziko unáhlených rozhodnutí při náhlém selhání dodavatelů. Tyto rizika nelze ani v případě těch nejlepších dodavatelů úplně vyloučit, vzpomeňme si jen na živelné pohromy, které naši republiku v posledních letech postihly (povodně, orkány), které způsobily přerušení výroby u mnoha podniků. Je velmi jednoduché při jakémkoli selhání dodavatele přerušit dosavadní spolupráci, jenže to znamená pro podnik absolvovat celý cyklus hodnocení a výběru dodavatelského řetězce znovu, i za cenu dalších výdajů, ztráty času apod. Význam hodnocení výkonnosti dodavatelů bude nadále růst a doufám, že se stane nedílnou součástí celopodnikových systémů managementu a přinese jak hodnotu pro české odběratele, tak i dodavatele.

Literatura

- [1] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9000:2000 *Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník*. ed. 2 Praha: Český normalizační institut 2002
- [2] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9001:2000 *Systémy managementu jakosti – požadavky*. ed. 2 Praha: Český normalizační institut 2002
- [3] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9004:2000 *Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti*. ed. 2 Praha: Český normalizační institut 2002
- [4] BROWN M. G. *KENNZAHLEN. Harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten* ISBN 3-446-18901-7
- [5] DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*. 1. vydání Praha: Management Press 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6
- [6] ECCLES R. G. - NORIAH N. - BERKLEY J. D.: *Beyond the hype – Rediscovering the Essence of Management*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press 1992. 278 s. ISBN 0-87584-331-X
- [7] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *The Strategy-Focused Organization* 1. vydání Harvard Business School Press 2001. 400 s. ISBN 1-57851-250-6
- [8] NENADÁL J. *Management partnerství s dodavateli*. 1.vydání. Praha Management Press, s.r.o. 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6
- [9] SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vydání Brno. CERM, s.r.o. 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6

Summary

Suppliers performance measuring

In conditions of global competitiveness and permanent environmental changes there is increasing focus on the possibilities of strategic company performance measuring. Suppliers' performance measuring is an integral part of it. It is necessary to appreciate company suppliers that are absolutely crucial for most of the companies. Nevertheless, many Czech organizations executes only insufficient measuring of their performs. It is often the quality of supplied

incomes that makes resulting competence to satisfy customers' requirements and is directly proportional to the quality of relationships with suppliers. This paper is engaged in the importance of supply performance measurement and a there is also a short instruction for better performance controlling of our suppliers.