

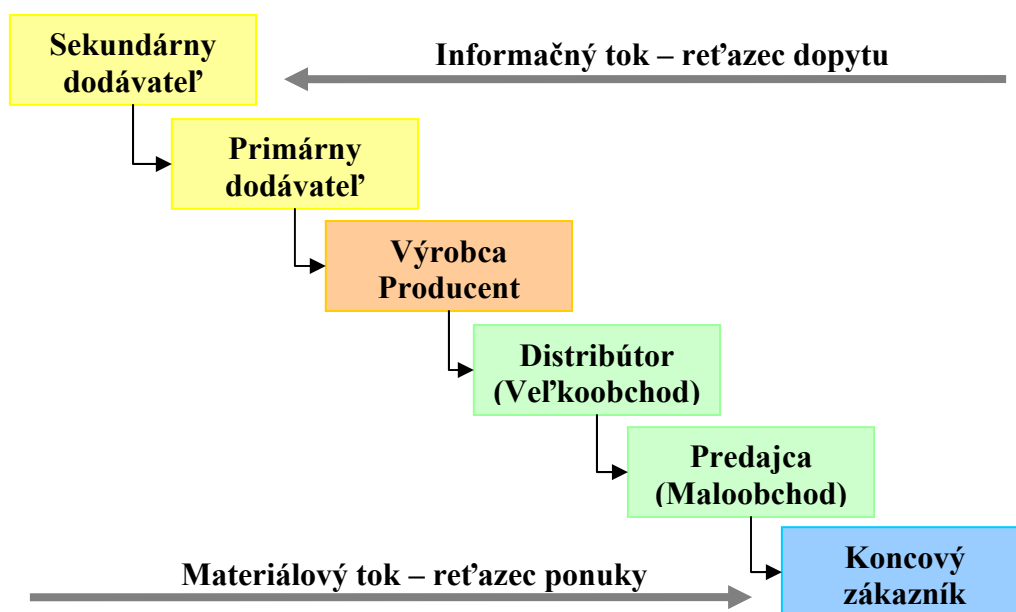
Vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi

Z ôsmich zásad manažérstva kvality sa zásada vzájomne výhodných vzťahov s dodávateľmi považuje za druhú najdôležitejšiu.

Medzi dodávateľmi a odberateľmi je vhodné dosiahnuť obojstranne výhodné a vyvážené vzťahy postavené na dôvere, tzn. prejsť od vazalského k partnerskému postaveniu dodávateľských firiem, tak ako to v roku 1992 formuloval T. Peters. Hlavnými dôvodmi je, že:

- hodnota/kvalita výrobkov, a tým aj dobré meno organizácie, je až zo 70 % ovplyvňované hodnotou/kvalitou nakupovaných vstupov,
- dodávatelia a odberatelia sú na seba závislí, stále viac sa požadujú dodávky práve na čas (JIT).

Organizácie, ktoré sú vzájomne prepojené dodávateľsko-zákazníckymi vzťahmi, s cieľom vyprodukovať hodnotu pre koncového zákazníka – spotrebiteľa, vytvárajú **dodávateľsko-odberateľský reťazec** (Obr. 1). Vytváranie a efektívne fungovanie týchto reťazcov predstavuje v súčasnosti nevyhnutnú súčasť stratégie úspešných spoločností.



Obr. 1 Dodávateľsko-odberateľský reťazec

Partnerstvo by teda malo byť súčasťou modernej stratégie firiem. Partnerské vzťahy môžu byť riešené rôznymi formami, od nadväzovania partnerských zmluvných vzťahov, napr. outsourcing, až po rôzne typy združovania podnikov – podnikateľských únií, združení a pod. Pri uzatváraní partnerských vzťahov sa odporúča uplatňovať zásady, ako napr.: „match-making“, t.j. cieľavedomosť, cielená spolupráca založená na dôslednom výbere partnerov, „win win“, t.j. obojstranný prínos pre partnerské organizácie, dlhodobá spolupráca, spoločné zdieľanie dôležitých informácií, vzájomná dôvera, etika v jednaní, dobrovoľnosť.

Štyri faktory úspešnosti dodávateľsko-odberateľských reťazcov sú:

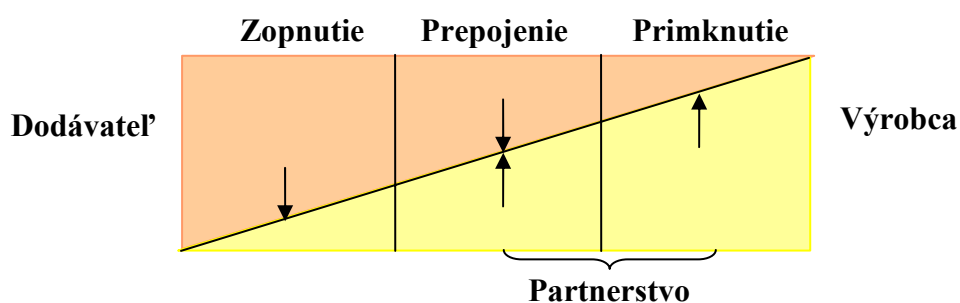
- 1) Kvalita - schopnosť plniť požiadavky zákazníkov, legislatívy a ďalších zainteresovaných strán,

- 2) Čas - schopnosť plniť požiadavky čo najrýchlejšie,
- 3) Náklady - schopnosť plniť požiadavky rýchle a navyše s čo najmenšou spotrebou zdrojov,
- 4) Znalosti zamestnancov - čím sú znalosti zamestnancov vyššie, tým lepšie sú organizácie schopné čo najrýchlejšie a s nízkymi nákladmi uspokojovať neustále náročnejšie požiadavky zákazníkov i ďalších zainteresovaných strán.

7 omylov dodávateľsko-odberateľských reťazcov je egoizmus, krátkozrakosť, nízka úroveň zodpovednosti, spokojnosť samého so sebou, nekompromisnosť, chybné priority a zlá komunikácia. Nákupný prieskum trhu by mal zabezpečiť, aby boli dobré vzťahy – komunikácia medzi oboma stranami, aby nevznikali nezhody medzi nimi, aby neboli realizované dodávky naslepo, aby sa nezabezpečovali také dodávky v čase, kedy nie sú potrebné. Tým sa šetria náklady na nákup vstupov, na skladovanie, a pod.

Alternatívne stratégie v dodávateľsko – odberateľských vzťahoch (Obr. 2) sú:

1. **stratégia zopnutia** – silnejší dodávateľ, odberateľ sa mu musí prispôbiť, zo strany dodávateľa je tlak,
2. **stratégia primknutia** – výrobca je veľmi silný (monopolný) a dodávateľia sa mu musia prispôbiť,
3. **stratégia prepojenia** – obaja hráči sú rovnako silní, sú navzájom partnermi, je to najlepšia stratégia.



Obr. 2 Alternatívne stratégie v dodávateľsko – odberateľských vzťahoch

Starostlivosť o dodávateľov má dve stránky:

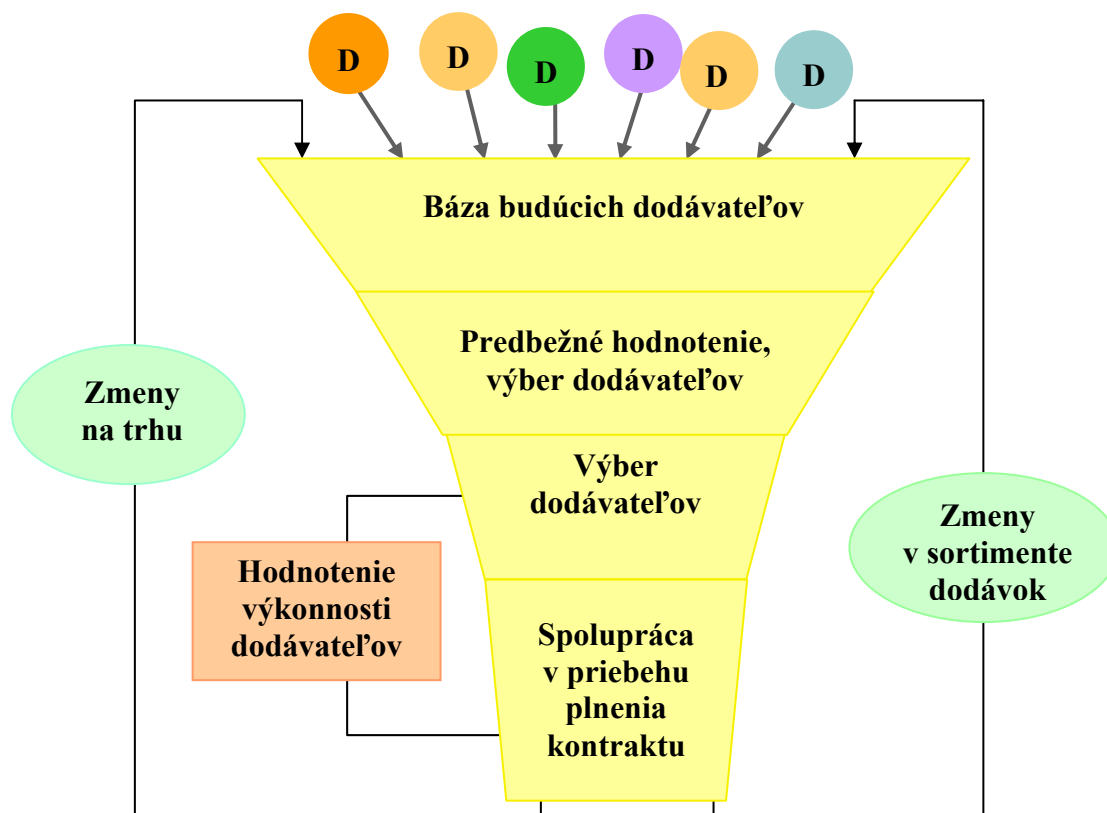
1. **iniciačnú** – impulz na dodávku musí vzniknúť u toho, kto ju potrebuje. V podniku musia byť ľudia, ktorí vyhľadávajú dodávateľov, zisťujú stav vstupov podľa potrieb podniku.
2. **hodnotiacu** – záujemca musí hodnotiť spôsobilosť dodávateľov plniť jeho požiadavky.

Hodnotenie dodávateľov predstavuje nepretržitý proces, pretože neustále sa menia tak podmienky na trhu, ako aj sortiment dodávok (Obr. 3).

Predbežné hodnotenie dodávateľov predstavuje tzv. kvalifikačné kolo hodnotenia a výberu, pri ktorom sa z veľkého počtu všetkých možných dodávateľov vyberú „postupujúci“ do ďalšieho kola. Využíva sa posudzovanie prvých vzoriek dodávok, vyzrelosť QMS dodávateľskej organizácie, ako aj analýza referencií o dodávateľovi.

Pri **hodnotení potenciálnych dodávateľov** je možné používať viaceré metódy, ako napr. audit QMS dodávateľa (audit druhou stranou), analýzu potenciálu dodávateľov (SPA - Supplier Potential Analysis), ktorá je odvodená od kritérií Modelu výnimčnosti EFQM, výpočet indexu úplných nákladov nákupu, analýzu portfólia, či výpočet indexu spôsobilosti dodávateľa.

Výkonnosť dodávateľa je možné definovať ako schopnosť dodávateľov plniť požiadavky na dodávky špecifikované v zmluve o dodávkach, uzatvorenej medzi odberateľom a dodávateľom. Hodnotí sa kvalita dodávok, termíny dodania a náklady spojené s dodávkami, pričom sa vychádza z výsledkov štatistickej prebievky dodávok, z výdavkov na odstraňovanie nezhôd v dodávkach, z dodržiavania harmonogramu dodávania, z údajov o procesoch zlepšovania u dodávateľa, z výsledkov procesne vedených auditov u dodávateľa, z výsledkov merania spokojnosti zákazníka, a pod. K najčastejšie používaným metódam patria: rozhodovacia matica, ukazovateľ kvality práce, koeficient výkonnosti dodávateľa, index spokojnosti s dodávateľom a zónový regulačný diagram.



Obr. 3 Nepretržitosť procesov hodnotenia a výberu dodávateľov