

# ROZŠÍŘENÍ PARAMETRŮ GLOBÁLNÍHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Fabian A. Cristancho

## 1. Úvod

Výzkum parametrů hodnocení dodavatelско-odběratelských vztahů má dlouhou tradici a patří k základním aspektům činnosti tržně orientované firmy. Nákup výrazně přispívá k optimalizaci firemního zisku. Proto se specialisté nákupního marketingu zabývají tím, jak nakupovat produkty nebo služby s požadovanou kvalitou, při nejlepších tržních podmínkách, za správnou cenu, v požadovaném množství a ve správném čase.

Firma musí být vždy připravena vystupovat nejen jako potenciální prodejce, ale stejně tak i jako potenciální nákupce. Globalizace a transfer technologií ovlivňují mimo jiné trhy tak, že nutí jednotlivé firmy diverzifikovat lokalizaci svých dodavatelů. To opět na druhé straně ovlivňuje firmu v utváření vlastního hodnotového řetězce, tzn. pokud jde o existenci relevantních firemních funkcí a činností. Zejména bude tento vliv výrazný u firem, které působí jak na mezinárodních, tak tuzemských trzích.

Jestliže vzniká situace, kdy nákupní trh není teritoriálně omezen, přicházejí v úvahu při hodnocení dodavatelů další parametry. Jedná se o parametry, které by měly vyjádřit ekonomické, sociální, kulturní a ekologické rozdíly v prostředí, kde se nachází nejvýhodnější dodavatel. Nestačí totiž ohodnocení a porovnání jednotlivých dodavatelů podle klasických parametrů, jako je cena, kvalita, dodací podmínky, služby přidané k nakupovanému produktu, případně další, které jsou dnes běžně používané nejen v praxi, ale uváděny i v teoretických pracích.

V následujících odstavcích budou stručně představeny některé klasické parametry hodnocení dodavatelů a v návaznosti na ně pak skupina parametrů, rozšiřujících hodnocení v uvedeném globálním pohledu. Stať je zaměřena i na to, jak pracovat s těmito parametry v případě procesu vyjednávání odběratele s dodavatelem, který má charakter subjektu působícího na globálním trhu.

**Tab. 1: Některé klasické parametry používané na hodnocení dodavatelů  
(zdroj: vlastní zpracování)**

Cena	Vstřícnost vůči odběrateli	Flexibilita
Jakost	Služby	Údržba zařízení
Schopnost inovace	Dodací podmínky	Nutná doba k realizaci procesů
Zásoby	Poskytnutí dokumentace	Organizace dodávek
Elasticita	Schopnost Informace	Schopnost komunikace
Přístup k zákazníkovi	Osobní přístup prodávajícího	Výsledky kontrolingu a auditu
Lokalizace	Platební podmínky	Perspektiva spolupráce
Důvěryhodnost a důvěrnost	Schopnost použití v konstrukci a montáži	Použitá technologie

Zdroj: vlastní

**Tab. 2: Možné složky indexu kvality (zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Index Kvality</b>
Úroveň jakosti
Trvanlivost
Vlastnosti
Bezchybnost
Míra nepoužitelnosti produktu
Konzistence

Zdroj: vlastní

## 2. Klasické parametry hodnocení dodavatelů

V literatuře se uvádějí zpravidla ty parametry, které souvisí s konkurenční pozicí dodavatele a z toho vyplývající konkurenční silou, ale také ty, které souvisí s nakupovaným produktem, jeho životním cyklem, vnějšími a vnitřními charakteristikami i vedlejšími vlastnostmi. V tabulce 1 se uvádí některé parametry obecně používané na hodnocení dodavatelů.

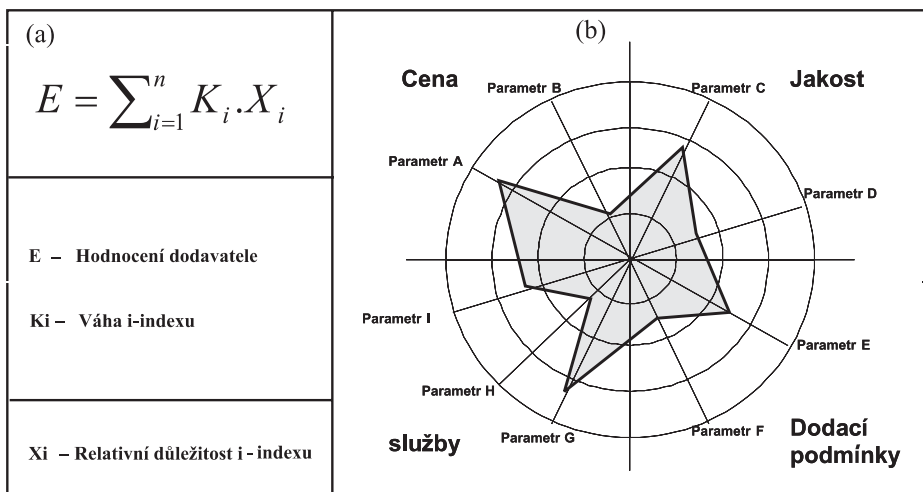
Výše uvedené parametry nejsou absolutní. Každý odběratel používá svůj systém výběru

ukazatelů a tím i hodnocení a je zcela na něm, zda aplikuje to či ono, případně zda přiřadí jednotlivým ukazatelům váhy, odpovídající jeho zkušenostem a požadavkům na nakupované produkty.

Tyto klasické parametry je možno analyzovat a shrnout do komplexních indexů (na příklad v indexech ceny, dodacích podmínkách aneb přidaných služeb), které berou v úvahu řadu informací tvořících podstatu základního parametru. Každý index je tvořen subindexy. Na příklad, jedno z možných složení indexu kvality je uvedeno v tabulce 2. Opět je třeba si však uvědomit, že jednotlivé subindexy nejsou neměnné pro jednotlivé firmy. Jejich určení opět závisí na relativních podmínkách dodávek, na zkušenostech s dodavatelem, jeho charakteristikách a na specifických vlastnostech a podmínkách dodávek daného produktu, stejně tak jako na jeho užití ve firmě.

Pro hodnocení konkrétního dodavatele používá firma různé váhy pro subindexy. Vychází se zde z informací, které jsou získány pomocí anket, dílčích průzkumů nebo na základě měření již uskutečněné výkonnosti dodavatele na trhu. Všeobecné hodnocení pak může být zajištěno použitím jedné z lineárních nebo nelineárních metod uváděných v literatuře (viz tabulka 3).

**Tab. 3: (a) Lineární hodnocení dodavatelů, (b) grafická metoda hodnocení (Zdroj Perrotin, Heusschen)**



Zdroj: vlastní

### 3. Rozšíření parametrů hodnocení dodavatelů - zajištění ekonomického přínosu v rámci hledání na mezinárodním trhu

Na mezinárodním dodavatelském trhu budou firmy vyhledávat partnera pro dodávky na základě následujících kritérií:

- úspora fixních a variabilních nákladů,
- využití výsledků práce kvalitnější pracovní síly,
- využití nových technologií,
- lepší sociální a ekonomické podmínky,
- konkurenceschopnost mezi dodavateli,
- výhody poskytnuté cizí vládou a institucemi,
- geografické výhody,
- zlepšování výrobního řetězce tvorby hodnot,
- umístění surovin.

Klasické parametry mají své limity použití tehdy, když lokální pohled na proces hodnocení přechází na globální. Klasický model totiž nebere v úvahu sociální ani ekonomické podmínky na hostitelském dodavatelském trhu. To znamená, že adekvátní, objektivní porovnání dodavatelů, kteří pocházejí z různých míst, by bylo nemožné. Avšak, čím více budeme brát v úvahu tyto rozšiřující parametry v rámci hodnotitelského procesu, tím více musíme uvažovat o jiném spoluvyužití parametrů klasických.

### 4. Mezikulturní parametry používané při hodnocení dodavatelů

Jedná se o parametry, které musí zohlednit vztah firmy odběratele k dodavateli v podmínkách jiného prostředí dodavatele. Jejich význam je v tom, že odběratel se snaží odhadovat dodavatelskou zdatnost a moc v průběhu procesu vyjednávání i při budoucí realizaci dodávek. Odběratelské podniky tak mohou dále identifikovat reálné charakteristiky dodavatelů a stát se spoluvůdci prostředí, tvořícího rámec obchodování. Další výhodou je to, že firma doplněním nových kritérií vytváří obdobný model, jakoby hodnotila dodavatele ve známých lokálních podmínkách, kde má již vytvořeny určité modely vyjednávání.

O které mezikulturní parametry se např. jedná?

- sebevědomí společnosti (makroprostředí) a firmy,
- vztahy s konkurencí a partnery,
- vyřešení obtížnosti a složitosti cesty, kterou firma dospěje k rozhodnutí,

- přístup k řešení konfliktů (postoj ke konfliktům),
- vztahy moci (Power relations) na trhu,
- postoj k nadřazenému vedení firmy,
- komunikační schopnosti,
- \* používaný systém motivace.

Všeobecně lze říci, že tyto parametry zohledňují rozdíl mezi kulturami, stylem vyjednávání a způsoby komunikace obou účastníků nákupního procesu.

### 5. Sociální odpovědnosti

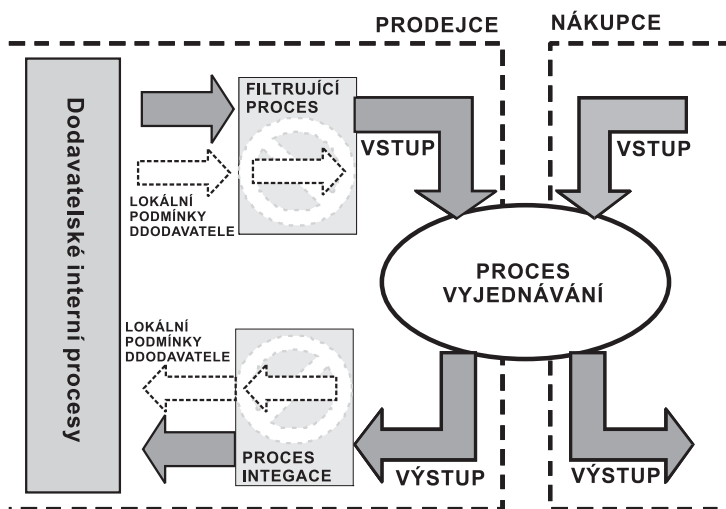
Mnohdy si neuvědomujeme, jakou významnou sílu představují firmy pokud jde o uspořádání lidské společnosti, vývoj politických názorů, v neposlední řadě o stav životního prostředí. To se týká nejen nadnárodních firem, ale svoji zodpovědnost v tomto smyslu mají i malé a střední podniky.

Nezvratnou skutečností je to, že struktura a role podniku se mění díky globalizaci. Firmy nejen ovlivňují lokální trhy ale také umísťují produkty a služby tam, kde jejich vliv byl v minulosti nemyšlitelný. Podniky se rozšiřují, eliminují vzdálenosti, dosahují na netradiční a exotické trhy, investují a přispívají tak k toku kapitálu, což se odráží v celospolečenských změnách.

Podniky nastolují sociální podmínky, které postihují jejich dodavatele a vnitřní vztahy mezi těmito dodavateli a jejich lokálním trhem. Nejmocnější ekonomické skupiny, svazy a společnosti tlačí tržní vztahy, respektive politické představy, k tomu, aby byly implementovány jakostní standardy podle jejich představ, aby se přijímaly výhodné normy a zákony, vytvářely nové obchodní cesty a vyjednávaly dohody volného obchodu mezi určitými zeměmi nebo mezi ekonomickými bloky. Výsledkem je globalizace taková jaká je, to jest se všemi výhodami a nevýhodami. Vznikají současně totiž i výzvy pro hostitelské společnosti, aby tlačily na změnu metod, vztahů a modelů u hostujících firem.

Nicméně, vedle požadavku dosahování zisku, existují některé inherentní odpovědnosti, které firmy musí brát v úvahu. Sociální odpovědnost nekončí tím, že se daně platí státu. Vláda může působit jako regulační činitel, ale její pravomoc a kompetence jsou limitované. Globální problémy nejsou považovány za obtíže společnosti, ale spíše za problémy vlád, mezivládních institucí a mezinárodních organizací.

Obr. 1: Filtr lokálních podmínek v procesu vyjednávání



Zdroj: vlastní

Jestliže považujeme firmy za jeden z prvotních elementů společnosti, pak můžeme uznat, že mohou ovlivňovat a měnit distribuci světového bohatství, životní prostředí a životní podmínky obyvatelstva na celém světě.

Je proto nezbytné a zásadní, aby se firmy připojovaly ke strategii hledání a uskutečnění řešení světové nerovnováhy. Proto musí mít každý vnitřní a vnější proces (na příklad ty, které vycházejí z vizi a misí firem) jednu měřitelnou součást, která by odpovíděla na sociální odpovědnosti.

V procesech spojených s nákupem, respektive nákupním marketingem, mohou být některé parametry zahrnuty do hodnocení dodavatelů, aby se zdůraznila nutnost pečovat i o tuto komponentu. Jsou to:

- parametry tykající se ochrany životního prostředí,
- parametry tykající se společenské rovnováhy a sociálního vývoje.

První se tykají existujících i neexistujících norem a legislativy, které musí firma respektovat tak, aby je mohla dále dotvářet ve spolupráci se svými dodavateli, prostřednictvím morálních kodexů nebo určitých pravidel na ochranu životního prostředí. Firmy by pak měly považovat za vyhovující ty dodavatele, kteří mají buď na toto téma jednoznačně

definovanou politiku nebo věnují dosažení tohoto stavu mimořádné úsilí. Je nezbytné, aby firmy si všimaly existujících podmínek životního prostředí tam, kde budoucí dodavatel sídlí, včetně toho, jak ovlivňuje životní prostředí na lokální, národní a mezinárodní úrovni.

Parametry tykající se odstranění nerovnováhy a přiměřeného sociálního vývoje jsou zaměřeny na rovnováhu sociálních podmínek světového obyvatelstva. Dodavatelé by měli dostávat lepší hodnocení podle toho, v jaké oblasti sociálního rizika pozitivně vystupují, jakou mají politiku sociálního zabezpečení svých zaměstnanců atd.

## 6. Lokální a globální odlišnosti a jejich vliv na vyjednávání

Po procesu rozšířeného hodnocení dodavatelů následuje proces vyjednávání s vybraným dodavatelem. Odběratel a dodavatel musí brát v úvahu mezikulturní parametry a existující bariéry vzhledem k ekonomickému, kulturnímu a sociálnímu kontextu, ve kterém se uskuteční vyjednávání.

To je jeden z důvodů, proč je nezbytné vytvořit filtrující proces, ve kterém účastníci nákupního (dodavatelско-odběratelského) procesu minimalizují sociální problémy a jejich podstatu (viz obrázek 1). Tak je možno vyjednávat na základě

pseudoneutrálních podmínek. Pak je v průběhu vyjednávání jednodušší, aby nákupce a prodejce mohli vyjádřit své vlastní styly vyjednávání.

V obrázku 1 se uvádí informační tok na straně prodejce a identicky na straně nákupce. Plně šipky ukazují pohyb základních požadavků a výsledků vyjednávání. Proces vyjednávání je proveden bez vlivů lokálních podmínek, které jsou naznačeny vytečkovanými šipkami. Lokální problémy jsou filtrovány na začátku procesu a vracíme se k nim tehdy, kdy proces vyjednávání skončí.

Implementace tohoto procesu umožňuje, aby primárně mohli partneři vytvořit příjemnou atmosféru vyjednávání, ve které budou vycházet především z ekonomických požadavků vyplývajících z hodnocení pomocí klasických parametrů. Tím výsledky vyjednávání pro oba dva účastníky budou optimální.

## 7. Závěr

I když uvedené parametry nejsou lehce implementovatelné kvůli své kvantitativní nejasnosti, je potřeba aby se touto problematikou zabývala teoretická fronta, a ve spolupráci s praxí upřesnila jejich váhu a jejich význam při procesu hodnocení dodavatelů v aktuálních světových podmínkách. Firmy si musí uvědomovat své sociální role a snažit se jinými netradičními způsoby pomáhat světovému společenství bez ztráty cílů vlastního podniku. Smyslem je nejen vlastní zisk, ale zlepšení životní úrovně nejen vlastních pracovníků v podniku ale v celé světové společnosti.

### Literatura:

- [1] ANDERSON, P. F., CHAMBERS, T. M. A Reward Measurement Model of Organizational Buying Behaviour. *Journal of Marketing*, 1985, Vol. 49 No. 2, pp. 7 - 23. ISSN 0022-2429.
- [2] DEARDORFF, A.V. Rich and Poor Countries in Neoclassical Trade and Growth. *The Economic Journal*, 2001, Vol. 111 No. 470, pp. 277 - 94. ISSN 1547-7185.
- [3] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT Praha, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

[4] ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., NAGAR, V., RAJAN, M. V. Supplier Selection, Monitoring Practices, and Firm Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 1999, Vol. 18 No. 3, pp. 253 - 281. ISSN 1089-652X.

[5] MANNION, R., SMITH, P. How Purchasing Decisions are Made in the Mixed Economy of Community Care. *Financial Accountability & Management*, 1997, Vol. 13 No. 3, pp. 243 - 260. doi:10.1111/1468-0408.00036.

[6] PERROTIN, R., HEUSSCHEN, P. *Aheter avec profil*, 1. ed. Paris: Computer Press, 1999. ISBN 807226253X.

[7] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. ISBN 80-01-01904-7.

[8] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

**Ing. Fabian A. Cristancho**

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

cristf1@feld.cvut.cz

Doručeno redakci: 11. 5. 2007

Recenzováno: 24. 5. 2007

Schváleno k publikování: 14. 1. 2008

**ABSTRACT****EXTENSION OF THE PARAMETERS IN THE GLOBAL EVALUATION OF SUPPLIERS****Fabian A. Cristancho**

*The article presents a group of non-standard parameters which can be used in companies to correctly evaluate their possible providers which are not necessarily involved in the same market conditions, cultural, social and economical environment like their business partners. This situation is common in the nowadays global scale economy where the better suppliers of a determined product can or can not be located far away from the buyer and can be influenced by another local conditions. In the presented article it has been made a review of the classical parameters repeatedly used in past literature and that is used in the selection of suppliers and its classical forms of evaluation. Then the article examines some of the characteristics of global supplier markets. When these global markets are examined, companies have to deal with these non-standard parameters in order to select the suitable possible suppliers before start the negotiation process. The different conditions of the possible suppliers can actually greatly influence the result of the supplier evaluation process by the buying company. The article also presents the relationship of the traditional and non-traditional parameters in the negotiation process between the buyer and the vendor. The proposals contained in the article can be implemented as a part of the corporate responsibility policies oriented to the relationships with suppliers and also can help to reach an optimal equilibrium between the interests of the own company, the stakeholders and the involved society in order to create a sustainable long-term relation between companies, environment and society.*

**Key Words:** marketing, purchase, vendor rating

**JEL Classification:** M31