

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: HODNOTENIE KVALITY DODÁVATEĽOV VO VYBRANOM NÁBYTKÁRSKOM PODNIKU.

Cieľ prípadovej štúdie

Cieľom prípadovej štúdie je poukázať na možnosti využívania hodnotenia kvality dodávateľov vo vybranom nábytkárskom podniku, ktorého úlohou je optimalizovať kvalitatívnu úroveň vstupov do výrobného procesu a tým prispieť k zabezpečeniu trvalého zlepšovania kvality v podniku.

Hodnotenie a výber dodávateľov

Jedným zo základných kameňov pri budovaní systému manažérstva kvality je aj vzájomný vzťah medzi dodávateľom a odberateľom. Pretože dodávatelia a odberatelia sa vždy vyznačujú určitou vzájomnou závislosťou, je nutné, aby medzi nimi bolo dosiahnutá obojstranná vyváženosť a prospešnosť vzťahov postavených na dôvere obchodných partnerov.

Na základe normy ISO 9001:2015 musí organizácia zabezpečiť, aby externe poskytované procesy, produkty a služby, medzi ktoré určite patrí aj hodnotenie kvality dodávateľov, boli v zhode so špecifickými požiadavkami. Organizácia musí určiť a aplikovať kritériá na hodnotenie, výber, monitorovanie výkonnosti a prehodnotenie externých poskytovateľov, ktoré sa zakladajú na schopnosti poskytovať procesy alebo produkty a služby v zhode s požiadavkami.

Podľa Gejdoša a Sujovej (2015) výber dodávateľa je mimoriadne dôležitým, možno až dominantným prípadom rozhodovania, ktoré sa v značnej miere dotýka nákupu každého podniku. Čím väčšie nákupné možnosti, čím viac dodávateľov, tým závažnejšie je toto rozhodovanie. Rozhodovanie o dodávateľoch nie je jednoduché, pretože je nutné brať do úvahy veľké množstvo kritérií, ktoré sa týkajú celého nákupného mixu a ďalších faktorov vonkajších i vnútropodnikových.

Kvalita voľby má mimoriadne závažný vplyv na výsledky hospodárenia každého podniku, v konečnom dôsledku i na realizáciu cieľov dlhodobých stratégií jeho rozvoja. Prejavuje sa v nákladoch, zásobách, kvalite a predajnosti produktov a tým aj zisku. Toto rozhodovanie nemožno chápať ako rozhodovanie jednotlivého nákupcu, je to rozhodovanie natoľko závažné, že musí byť záležitosťou širšieho tímu.

Rozhodovanie o dodávateľovi je proces, ktorý predchádza náročnou fázou získavania pomerne početných súborov informácií a po ňom nasleduje ďalšia nákupná komunikácia s dodávateľom. I keď je o dodávateľovi na základe uskutočneného výberového konania rozhodnuté, nemožno prestať v hľadaní nových nákupných príležitostí, t.j. v posudzovaní a výbere iného nového dodávateľa, ktorý ponúka lepšie podmienky. Rozhodovanie o dodávateľoch je proces, ktorému predchádza náročná fáza získavania pomerne početného súboru informácií a po ňom nasleduje ďalšia nákupná komunikácia s dodávateľom

Problém hodnotenia a výberu dodávateľov je dnes pred každým podnikom, ktorý sa snaží o vybudovanie systému kvality, bez ohľadu na zvolenú koncepciu. Sú to aktivity vykonávané odberateľom ešte pred uzatvorením zmluvy o dodávkach s cieľom identifikovať tých dodávateľov, s ktorými bude s veľkou pravdepodobnosťou možné nadviazať vzájomne výhodnú kooperáciu.

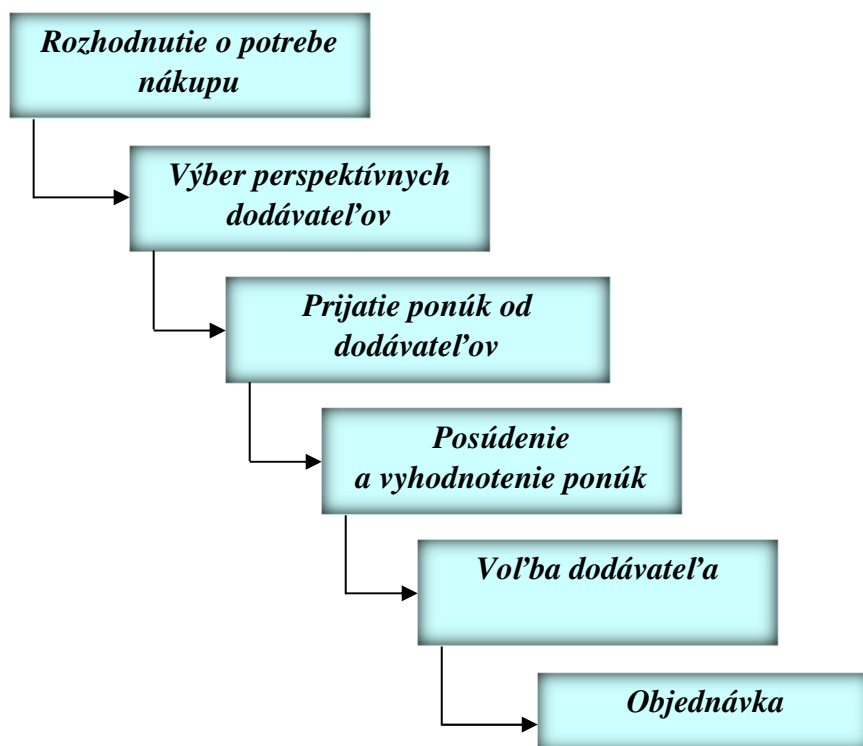
V praxi by mala obsahovať minimálne tieto tri fázy (Gejdoš, Potkány, 2016):

- a) Posudzovanie zhody vzoriek výrobkov dodávateľa
- b) Hodnotenie schopnosti dodávateľa plniť požiadavky kvality
- c) Výber dodávateľov podľa skôr definovaných kritérií

Okrem jednorázového hodnotenia spôsobilosti dodávateľa pred uzatvorením zmluvy o dodávkach by mali odberatelia klásť dôraz aj na opakované hodnotenie spôsobilosti dodávateľov, ktoré je typickou súčasťou spolupráce obchodných partnerov v priebehu plnenia kontraktu. Účelom podobných aktivít „dodávateľského ratingu“ je:

- a) poskytnúť dodávateľovi objektívne údaje o jeho momentálnych schopnostiach vyhovieť svojmu partnerovi,
- b) inšpirovať dodávateľa k procesom zlepšovania tým, že sa identifikujú nové problémové oblasti,
- c) minimalizovať riziko unáhleného rozhodnutia o ukončení spolupráce s niektorým dodávateľom na základe jeho náhodného zlyhania,
- d) vytvoriť si dostatočnú databázu k rozhodovaniu o budúcej spolupráci s dodávateľom.

K priebežnému hodnoteniu spôsobilosti dodávateľov by sme mali využívať hlavne jednoduché, rýchle a objektívne postupy tak, aby znamenali minimum ďalších nákladov, aby sa využívali hlavne informácie o výsledkoch overovania dodávok, aby sa dali nasadiť prakticky kedykoľvek ak to odberateľ uzná za vhodné. Postup jednotlivých krokov posudzovania dodávateľa je znázornený na obrázku 1.



Obrázok 1 Kroky pri výbere a posudzovaní dodávateľa

Návrh spôsobu výberu a hodnotenia dodávateľov vo vybranom podniku

Prvým krokom pri návrhu spôsobu výberu a hodnotenia dodávateľov je stanovenia vhodných kritérií na hodnotenie. V nami skúmanom nábytkárskom podniku sme vybrali tieto kritériá hodnotenia:

1. Cena dodávaného produktu
2. Certifikát systému manažérstva kvality

3. Reakcia na prípadnú reklamáciu
4. Termíny, flexibilita
5. Platobné podmienky
6. Referencie a postavenie na trhu
7. Kvalita
8. Záruky a ručenie za produkt
9. Poistenie dodávky
10. Dodržanie stanoveného objemu dodávky

Po stanovení hodnotiacich kritérií a zhromaždení všetkých podkladov o dodávateľovi je potrebné vykonať hodnotenie perspektívnych dodávateľov. Ide o pridelenie bodov každému hodnotenému kritériu. Dodávateľ môže dosiahnuť minimálne 0 bodov a maximálne 10 bodov za každé jedno kritérium. V nasledujúcej časti je uvedený príklad s bodovým ohodnotením jedného kritéria, ktorým bola cena dodávaného produktu.

1. Kritérium **Cena dodávaného produktu** (0 – 10 bodov):

0 bodov	dodávateľ dodáva produkt za ceny, ktoré sú vyššie ako ceny ponúkané trhom, neposkytuje zľavy pri dlhodobom odbere
1 – 4 bodov	dodávateľ dodáva produkt za ceny, ktoré odpovedajú trhovým cenám a nie je ochotný o cene jednať
5 – 8 bodov	dodávateľ dodáva produkt v trhových cenách a poskytne rabat pri väčšom odbere
9 – 10 bodov	dodávateľ dodáva produkt v cenách, ktoré sú pod úrovňou trhových cien a poskytuje zľavy a rabaty

Keďže každé kritérium nemá rovnaký stupeň dôležitosti pre organizáciu je potrebné jednotlivým kritériám priradiť váhu (dôležitosť). Dôležitosť jednotlivých kritérií určíme pomocou metódy párového porovnávania jednotlivých kritérií medzi sebou tak, že určíme 3 hladiny porovnávania:

0 - menej závažná vlastnosť

1 - rovnako závažná vlastnosť

2 - viac závažná vlastnosť

Následne je potrebné porovnať kritériá navzájom a urobiť súčet získaných bodov (b) po riadkoch pre každé kritérium a celkovú sumu $\sum b_i$ po stĺpcoch (po jednotlivých kritériách). Potom vypočítame koeficient závažnosti (q) pre každú vlastnosť, ktorý vyjadruje váhu (dôležitosť) každého kritéria. Celý porovnávací proces je znázornený v tabuľke 1.

Tabuľka.1 Určenie dôležitosti kritérií hodnotenia dodávateľov metódou párového porovnávania

Kritérium	CEN	CER	REK	TER	PLA	REF	KVA	ZAR	POI	STO
1. CEN		1	1	0	1	1	0	2	1	0
2. CER	1		2	1	2	1	1	2	2	1
3. REK	1	0		0	0	0	0	1	2	0
4. TER	2	1	2		1	1	0	2	0	1
5. PLA	1	0	2	1		1	0	2	2	1
6. REF	1	1	2	1	1		0	2	2	1
7. KVA	2	1	2	2	2	2		2	2	1
8. ZAR	0	0	1	0	0	0	0		1	0
9. POI	1	0	0	2	0	0	0	1		0
10. STO	2	1	2	1	1	1	1	2	2	

Pre určenie koeficientu závažnosti i-tej vlastnosti (1) platí:

$$q_i = \frac{b_i}{\sum b_i}$$

Hodnoty koeficientov závažnosti, ktoré vyjadrujú dôležitosť jednotlivých kritérií sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka.2 Koeficienty závažnosti – dôležitosť jednotlivých kritérií

	CEN	CER	REK	TER	PLA	REF	KVA	ZAR	POI	STO
b_i	7	13	4	10	10	11	16	2	4	13
q_i	0,08	0,14	0,04	0,11	0,11	0,12	0,18	0,03	0,04	0,14
váha v %	8	14	4	11	11	12	18	3	4	14

Po pridelení bodov dodávateľovi za jednotlivé kritériá a určení dôležitosti jednotlivých kritérií sa uskutoční hodnotenie dodávateľa, ktoré je znázornené na obrázku 2.

Hodnotenie vybraného dodávateľa				
Obchodný názov dodávateľa:				
Adresa dodávateľa:				
Druh dodávaného produktu:				
Kritériá:	Body	Váhy	Súčin	Poznámky
Cena dodávaného produktu	8	0,08	0,64	
Certifikát SMK	8	0,14	1,12	
Reakcia na prípadnú reklamáciu	8	0,04	0,32	
Termíny a flexibilita	9	0,11	0,99	
Platobné podmienky	5	0,11	0,55	
Referencie a postavenie na trhu	8	0,12	0,96	
Kvality	10	0,18	1,8	
Záruky a ručenie za produkt	5	0,03	0,15	
Poistenie dodávky	0	0,04	0	
Dodržanie stanoveného objemu dodávky	10	0,14	1,4	
CELKOM:	7,93			
Zaradenie dodávateľa (A,B,C): A – spoľahlivý dodávateľ				
Hodnotenie vykonal:			Dátum:	

Podľa celkového počtu bodov zaradíme dodávateľ do troch skupín:

- **Dodávateľ A: 7 – 10 b**
- **Dodávateľ B: 4 – 6 b**
- **Dodávateľ C: 0 – 3 b**

Dodávateľ A – spoľahlivý dodávateľ – dodávateľ vyhovel našim požiadavkám a môžeme s ním začať obchodnú spoluprácu. Všetci dodávatelia zaradení do tejto skupiny budú podliehať priebežnému hodnoteniu, a to minimálne 2x ročne.

Dodávateľ B – dobrý dodávateľ – nákup u týchto dodávateľov môže byť realizovaný len vtedy, keď nemáme k dispozícii žiadnych dodávateľov zo skupiny A. Od dodávateľov, ktorí dosiahli minimálny počet bodov, t.j. 4 b, je potrebný súhlas, že vykonajú nápravné opatrenia v požadovanom termíne.

Dodávateľ C – rizikový dodávateľ – nákup u dodávateľov v tejto skupine navrhujeme zamietnuť.

Záver

Daná prípadová štúdia ilustruje možnosti hodnotenia kvality dodávateľov a poskytuje praktický metodický postup ako hodnotenie kvality dodávateľov implementovať do rozhodovacích procesov v podniku. Hodnotenie kvality dodávok a dodávateľov je veľmi dôležitá súčasť dobre fungujúceho systému manažérstva kvality v podniku, pretože je zrejmé že z nekvalitného vstupu je veľmi ťažké vyrobiť kvalitný výstup, ktorý by bol zhodný z požiadavkami zákazníkov. Preto je potrebné pravidelne hodnotiť kvalitu dodávok a kvalitu samotných dodávateľov, pretože ona sa môže v čase meniť. Pravidelným hodnotením kvality dodávateľov, ktoré by sa malo uskutočňovať, v závislosti na množstve jednotlivých dodávateľov, odvetví, kde podnik pôsobí a ďalších faktoroch, aspoň 2 krát do roka vieme dosiahnuť zníženie strát na vstupoch, zvýšenie kvality produktov, ktoré sa pre podnik prejaví znižovaním neproduktívnych strát, zvyšovaním hospodárskych výsledkov a tým dosiahneme zvýšenie spokojnosti našich zákazníkov.

Literatúra

GEJDOŠ, P, POTKÁNY, M., 2016. *Komplexné manažérstvo kvality*. Technická univerzita vo Zvolene, 2016, s. 249, ISBN 978-80-228-2946-5,
GEJDOŠ, P., SUJOVÁ, A., 2015. *Management of Quality and business processes*. TU Zvolen, Zvolen 2015, 185s. ISBN 978-80-228-2746-1.
MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4
STN EN ISO 9001:2015 *Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*. UNMS SR, Bratislava, 2016.