

TRENDY V HODNOCENÍ DODAVATELŮ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

Dagmar Benediktová

Abstrakt

Stejně jako většina oblastí v dnešní době, i hodnocení dodavatelů, podléhá určitým trendům. Příspěvek si proto klade za cíl zjistit, jaké metody hodnocení jsou průmyslovými podniky v současnosti nejčastěji využívány a srovnat výsledky s dřívějšími obdobími. Příspěvek také prezentuje, jakým způsobem podniky zvažují či plánují upravit modely hodnocení dodavatelů do budoucna ve srovnání s aktuálním stavem. Předkládaný text se proto zaměřuje na identifikaci nejvýznamnějších trendů v oblasti hodnocení dodavatelů v současné době. Stěžejní důraz je kladen na elektronický tender jako na metodu hodnocení dodavatele, která je spojena již s výběrem dodavatele. Dále se příspěvek zaměřuje na tendence průmyslových podniků při hodnocení dodavatelů běžnými metodami, jako je např. scoring model, ABC metoda, bodové hodnocení apod. a zjišťuje, jak se změnila preference těchto metod za posledních 10 let u průmyslových podniků.

Klíčová slova

Dodavatel, hodnocení dodavatelů, metody hodnocení, trendy.

Klasifikace JEL

M31

Úvod

Tématem příspěvku jsou trendy v hodnocení dodavatelů průmyslových podniků v České republice v současné době. Příspěvek si klade za cíl zjistit, jaké metody hodnocení jsou průmyslovými podniky v současnosti nejčastěji využívány a srovnat výsledky s dřívějšími obdobími. Příspěvek nejprve formuluje teoretická východiska, která se týkají nejběžnějších metod hodnocení dodavatelů a metod moderních, kde se zaměřuje zejména na elektronické tendry (e-tendry). V návaznosti na to, je pak prostřednictvím dotazníkového šetření, jednak zjišťováno, zda a v jaké míře české průmyslové podniky využívají e-tendry, jak na ně nahlízejí a dále je na základě dotazníkového šetření provedeno srovnání, jak se změnila preference tradičních metod hodnocení za posledních 10 let.

1. Metody hodnocení dodavatelů

Metody výběru / rozhodování obecně představují souhrn pravidel a postupů, použitím kterých může podnik dospět k výběru správného dodavatele, to znamená k přijetí nejlepšího řešení. Současná literatura nabízí široké spektrum metod rozhodování (Hudymáčová, Benková, 2009).

1.1. Vybrané metody

Mezi zkoumané metody hodnocení, které jsou běžně využívány v českých podnicích, patří zejména bodové hodnocení, scoring model, ABC analýza a multikriteriální hodnocení metodou AHP.

Bodové hodnocení je v případě správně nastavených kritérií jednou z nejpřesnějších metod a má velkou vypovídací schopnost. Posuzuje se celá škála kritérií, která mohou být i váhově ohodnocena, čímž se zvyšuje jejich specifčnost v průběhu posuzování a výběru. Při hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším krokem správné určení rozhodovacích kritérií. Ty mohou mít různou formulaci, a protože se týkají zpravidla různých oblastí, bývají konfliktní. Množství a druh zvolených kritérií jsou klíčové pro kvalitu výběru dodavatele. Při malém počtu kritérií je ohrožena vypovídající schopnost hodnocení, zatímco při velkém množství kritérií se zvyšuje složitost rozhodování. Často jsou také vyjádřena různou formou (slovně, nejnižší hodnota představuje nejlepší naplněnost kritéria, a naopak), přičemž jednoznačnosti vyjádření napomáhá srovnávající bodové ohodnocení jejich naplnění (Tomek, Vávrová, 2014). Hodnocení je vzhledem ke svému charakteru vhodné pro podniky, které mají

více dodavatelů, u kterých se neuplatňuje ani příliš mnoho, ani příliš málo hodnotících kritérií. Z tohoto hlediska je vhodné zejména pro malé a střední podniky s více dodavateli.

Metoda scoring modelu spočívá především v bodovém hodnocení hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů. Výsledné bodové ohodnocení každého dodavatele se vypočítá následujícím vzorcem:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

Pro uvedený vzorec platí, že:

- A_j = celkový počet bodů j-tého dodavatele;
- a_i = váha i-tého kritéria,
- b_{ij} = bodové ohodnocení j-tého dodavatele z hlediska jeho naplnění i-tého kritéria;
- n = celkový počet kritérií.

Uvedeným výpočtem je získán počet bodů pro jednotlivé dodavatele při zohlednění zvolených hodnotících kritérií a jejich relativní významnosti. Počet bodů, které získal konkrétní dodavatel, je samozřejmě možné porovnávat s dalšími dodavateli. Vždy přitom platí, že vyšší počet bodů dosažený dodavatelem znamená vyšší úroveň (lepší hodnocení) v rámci stupnice vhodnosti daného dodavatele pro konkrétní společnost (Pfefferli, 2002). S ohledem na variabilitu kritérií a jejich váhy je tato metoda vhodná pro naprostou většinu podniků, včetně podniků průmyslových. Jedná se o metodu, která je v ČR známá a oblíbená mezi podniky.

ABC analýza je základní analyticky manažerský nástroj, který umožňuje podniku koncentrovat úsilí tam, kde bude výsledek co nejlepší (Hug, 2000, s. 4). ABC analýza je metoda, která se využívá k rozdělení dodavatelů za účelem diferencovaného přístupu a zacházení s nimi. Vychází se přitom ze zkušenosti, že procentuální podíly důležitých a méně důležitých dodavatelů z množiny všech dodavatelů jsou rozdílné. Pomocí písmen A, B, C lze označit dodavatele podle toho, jak jsou důležití pro dosažení cílů podniku. Tato metoda vychází z principu, že jen několik faktorů výrazným způsobem ovlivňuje celkový problém. Analýza vychází z Paretova pravidla, které říká, že 80 % všech důsledků je způsobeno asi 20 % příčin (Hoffmann et. al., 2012). ABC analýza je ze své podstaty vhodná pro podniky, které mají větší počet dodavatelů (obvykle tedy pro střední až velké podniky), které potřebují nějakým způsobem kategorizovat. Jedná se o známou a v ČR poměrně oblíbenou metodu a to již po dobu řady let.

Dalším z vhodných prostředků multikriteriálního rozhodování, resp. hodnocení, je metoda Analytic Hierarchy Process - AHP (Analytický hierarchický proces). Autorem této metody je americký matematik Thomas P. Saaty. Analytický hierarchický proces je strukturovaná technika určená na řešení komplexních rozhodnutí. Je založena na matematickém postupu a lidské psychologii. Hlavní myšlenkou v modelu AHP je tedy rozčlenit hlavní problém na oddělené prvky (subkritéria) a tyto navzájem mezi sebou porovnat. Rozložení vlastností na menší podvlastnosti (princip elementárních informačních procesů), které je vytvářejí, je velmi důležité z několika důvodů (Venkata, 2013):

- hodnocení výsledků podle jednotlivých dílčích kritérií je podstatně jednodušší,
- jestliže tato hodnocení vyvolávají nějakou pochybnost, je snazší si je ověřit,
- jednotlivá dílčí hodnotící kritéria mají přesnější smyslový obsah,
- při hodnocení podle jednotlivých kritérií je shoda stanovisek expertů mnohem větší než při hodnocení výsledku vcelku.

Po vyřídění vlastního souboru kritérií a sestavování hierarchické struktury se na všech úrovních hodnocení vzájemně porovnávají různé alternativy nebo kritéria, které mají vliv na hodnocení prostřednictvím slovního vysvětlení a číselných hodnot. Výsledek je dán váhou v poměrné stupnici pro alternativy a kritéria. Jako prostředek hodnocení jsou většinou použity dotazníky (Venkata, 2013). Rovněž AHP metoda je s ohledem na široké možnosti nastavení kritérií a svou všestrannost uplatnitelná ve většině podniků. V ČR tato metoda příliš známá ani oblíbená není, byť existují podniky, které ji využívají.

1.2. E-tendr

Mezi jeden z velmi se rozvíjejících a moderních způsobů hodnocení dodavatelů patří elektronický tendr (dále e-tendr). E-tendr umožňuje jeho zadavateli oslovit prostřednictvím internetové aplikace své potenciální dodavatele s požadavkem na vypracování cenové nabídky. Dodavatelé na základě předem stanovených podmínek a specifikace parametrů jednotlivých požadovaných produktů zadají prostřednictvím portálu svoje cenové nabídky, které mohou dále upravovat až do uzavření e-tendru, přičemž nemají přístup k informacím o konkurenčních cenových nabídkách. Po uzavření e-tendru systém automaticky porovná a vyhodnotí cenové nabídky obdržené od jednotlivých dodavatelů. Použití e-tendru je vhodné zejména při pořizování zboží a služeb, které je schopen nabídnout jen úzký okruh dodavatelů nebo jejichž provedení, resp. provedení je od každého dodavatele jedinečné. Zadavatel

má však možnost i po uzavření e-tendru vyhlásit dodatečně výběrové řízení na ty položky, které je podle výsledků e-tendru v požadované kvalitě a množství schopných současně dodat více dodavatelů a dosáhnout tak dodatečné snížení cen přímou konfrontací zúčastněných dodavatelů (Bergman, Lundber, 2013).

Výhody e-tendru pro zadavatele lze specifikovat následovně (Towey, 2012):

- jednoduché zadávání tendru prostřednictvím internetové aplikace,
- snížení nákladů procesu výběrového řízení,
- urychlení procesu výběrového řízení,
- zvyšování konkurenceschopnosti zadavatele snižováním jeho vstupních nákladů,
- dosažení vysoké míry transparentnosti celého procesu výběrového řízení,
- umožnění objektivního srovnání cen předmětu,
- sjednocením obchodních podmínek,
- multikriteriální hodnocení nabídek,
- vytváření mezinárodních výběrových řízení,
- archivování realizovaných e-tendrů s možností,
- otevření výběrového řízení,
- vytvoření vlastního seznamu dodavatelů.

Naopak pro potenciálního dodavatele má tendr následující výhody (Towey, 2012):

- bezplatná účast na všech e-tendrech, na které byl dodavatel přizván,
- navázání obchodních vztahů a získávání nových kontraktů s odběrateli,
- přizvání k účasti na výběrových řízeních, o kterých by se dodavatel jinak nedověděl,
- možnost zúčastnit se mezinárodních výběrových řízení,
- urychlení procesu výběrového řízení,
- bezplatné zařazení do katalogu firem,
- archivování odeslaných cenových nabídek.

Ačkoliv je metoda vhodná a použitelná poměrně univerzálně, v českém prostředí se zatím používá zejména u veřejných zakázek, v soukromém sektoru se doposud příliš neprosadila, byť situace směřuje k tomu, že se pomalu, ale jistě rozvíjí i v sektoru soukromém.

1.3. Metodika výzkumu

Metodou výzkumného šetření byl kvantitativní výzkum, který měl podobu polostrukturovaného dotazníku. Dotazník lze charakterizovat tím, že patří mezi tzv. subjektivní metody výzkumu. Jinak řečeno, respondent má možnost různým způsobem modifikovat své odpovědi (tj. může uvádět jak pravdu, tak stejně dobře také nepravdu). Z tohoto důvodu, kdy s ohledem na obchodní tajemství či nesdělování určitých informací ze strany podniků lze očekávat, že některé jednotlivé výsledky mohou být zkreslené, bylo nutné zajistit dostatečný počet respondentů, aby výsledky byly s přihlédnutím k možnému zkreslení ze strany některých podniků i tak dostatečně průkazné (Reichl, 2009). Z výše uvedených důvodů byla také zajištěna i anonymita všech respondentů, kdy výzkumník sice samozřejmě věděl, komu dotazník poslal, a kdo na něj tudíž odpovídal, nicméně ve vlastním vyhodnocení nejsou uvedeny žádné názvy respondentů, stejně jako vysoce specifické údaje, které by mohly vést k jejich identifikaci.

Na počátku výzkumu byla v listopadu roku 2016 realizována pilotní studie s celkem sedmi podniky, na jejímž základě byl dotazník mírně poupraven, byly například doplněny některé možné odpovědi na vybrané otázky, případně byla upravena stylistická stránka dotazníku. Od ledna do února 2017 probíhal sběr dat, kdy byl podnikům rozeslán dotazník, průmyslový podnik měl za úkol jej vytisknout, vyplnit a následně naskenovat a zaslat e-mailem zpět. Tato metoda byla pro respondenta sice poměrně časově náročná, nicméně zajišťovala, že data nebudou archivována někde na internetu, čehož by se podniky mohly z důvodu obav o obchodní tajemství či know how obávat. Během března a první poloviny dubna roku 2017 pak probíhalo vyhodnocení získaných dat od oslovených podniků a v dubnu roku 2017 pak vznikl jako výsledek výzkumu tento článek.

Průmyslové podniky v České republice byly osloveny za pomoci záměrného výběru, který byl realizován především na základě profesních kontaktů výzkumníka, neboť se dalo očekávat, že lidé, se kterými je výzkumník v rámci své profese pravidelně v kontaktu v zaměstnání, se nebudou tolik obávat poskytnout i citlivé informace o hodnocení svých dodavatelů a budou k realizaci výzkumu ochotnější. Záměrný výběr sice na jedné straně snižuje reprezentativnost výzkumného souboru, na straně druhé byly výzkumem zjišťovány interní, citlivé informace, které by podniky vybrané zcela náhodně nesdělily. Validita výsledků takového výzkumu je tak podstatně vyšší než v případě ankety, kdy je dotazník

rozeslán velkému počtu podniků, a odpovědi by byly získány jen od malého procenta respondentů.

Celkově bylo za účelem vyplnění dotazníku osloveno 200 podniků, z nichž celkem 148 na dotazník odpovědělo, což znamená nadprůměrnou míru návratnosti dotazníku ve výši 74 %, což lze odůvodnit právě profesním vztahem výzkumníka s respondenty. Následně bylo bohužel nutné 13 dotazníků vyřadit vzhledem k tomu, že jejich odpovědi byly neúplné, a tudíž nebylo možné přistoupit k vyhodnocení těchto dat, protože by mohly výsledky výzkumu zkreslit. Výsledný vzorek tak čítal 135 průmyslových podniků z České republiky.

2. Výsledky výzkumu

V rámci výzkumu byly zkoumány dva aspekty. Jednak otázka, zda a jakým způsobem využívají české průmyslové podniky moderní metodu hodnocení dodavatele při jeho výběru, kterým je elektronický tendr a dále byly zkoumány proměny v četnosti využití známých metod hodnocení dodavatelů, kterými bylo bodové hodnocení, scoring model, ABC metoda a multikriteriální hodnocení metodou AHP. Výsledky jsou tudíž prezentovány ve dvou kapitolách.

2.1. E-tendr

Z dotazníkového šetření mezi 135 českými průmyslovými podniky vyplynulo, že téměř 90 % podniků znalo e-tendry jako možnost hodnocení. Pouze 13 % je však používalo a jen necelých 44 % podniků o této metodě uvažuje (resp. zde je nutné vzít v úvahu, že pracovník nákupního oddělení nemusí mít vždy představu o tom, co plánuje vedení, ale pracovníci nákupu, kteří jsou zodpovědní za hodnocení dodavatelů, patrně odpovídali na základě toho, jaké mají znalosti o tom, co je v podniku zvažováno či plánováno). Téměř 39 % respondentů z průmyslových podniků se pak domnívalo, že by pro ně e-tendry mohly být přínosem. Výsledky přehledně mapuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Výsledky dotazníku týkající se e-tendrů

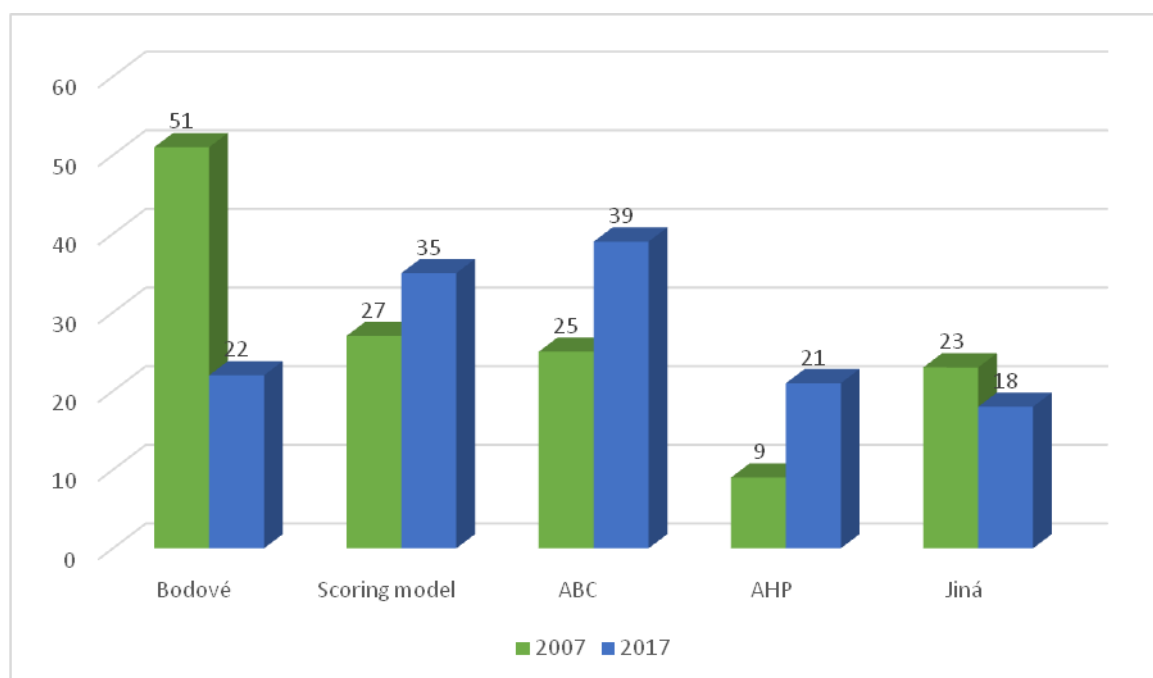
	Znáte hodnocení dodavatelů ve formě e-tendrů?	Používáte u Vás v podniku e-tendry jako formu výběru a hodnocení?	Zvažuje Váš podnik využití e-tendrů?	Domníváte se, že by e-tendry mohly být pro Vaši firmu přínosem?
Ano	121 (89,6 %)	18 (13,3 %)	59 (43,7 %)	52 (38,5 %)
Ne	14 (10,4 %)	117 (86,7 %)	76 (56,3 %)	83 (61,5 %)

Zdroj: vlastní výzkum

2.2. Srovnání využití vybraných metod hodnocení v roce 2017 a v roce 2007

Z části dotazníku, která zkoumala četnost využití jednotlivých vybraných metod v roce 2007 a v roce 2017, se ukázalo, že hodnocení prošlo v českých průmyslových podnicích poměrně zásadními změnami. Významný rozdíl lze identifikovat například u bodového hodnocení, které v roce 2007 využívalo 38 % všech podniků, zatímco v roce 2017 je to pouze 16 % podniků, tedy méně než polovina. Pokles byl zaznamenán i u sběrné kategorie jiné metody, kam byly zařazeny metody, na které se tento výzkum nezaměřoval. Zde v roce 2007 používalo jinou metodu 17 % podniků, v roce 2017 již pouze 13 % respondentů. Zbývající zkoumané metody naopak zaznamenaly nárůst četnosti využití ve srovnání s rokem 2007. Například scoring model v roce 2007 využívalo 20 % podniků, v současnosti jej uvedlo 26 % podniků. Výraznější rozdíl se podařilo zaznamenat u ABC metody, kterou v roce 2007 využívalo necelých 19 %, zatímco v roce 2017 již 29 % respondentů. Nárůst byl významný i u multikriteriálního hodnocení metodou AHP, kterou v roce 2007 uvádělo 7 % respondentů, zatímco v roce 2017 již 16 %, což je více než dvojnásobný nárůst. Výsledky jsou patrné z grafu č. 1.

Graf č. 1: Využívané metody hodnocení dodavatelů v roce 2007 a 2017



Zdroj: vlastní výzkum

2.3. Diskuse výsledků

Z odpovědí z dotazníku plyne, že ačkoliv e-tendry jsou chápány jako nová a moderní metoda hodnocení dodavatelů a české průmyslové podniky o nich vědí, tak doposud si na ně nezvykly. Většina podniků je nepoužívá a vlastně jejich využití ani nezvažuje. Nadpoloviční většina respondentů měla rovněž za to, že by to ani pro podnik nebylo přínosné. To je velmi zajímavým zjištěním celého výzkumu. Je otázkou, zda se průmyslové podniky v této oblasti natolik liší od jiných podniků, nebo zda se jedná o obecný trend. To je otázka, kterou by mohl potvrdit další výzkum, který by se na tento problém zaměřil. Skutečnost je totiž taková, že výzkumy na téma využití e-tendrů jako formy hodnocení dodavatelů (nepočítaje nějaké obecné statistiky) v současné době v ČR neexistují, tudíž by další a podrobnější výzkum mohl být velmi zajímavý.

U ostatních metod bylo patrné, že za posledních deset let došlo k významnému vývoji, neboť zatímco u bodové metody byl patrný pokles na méně než polovinu, naopak například u multikriteriální metody AHP byl zřejmý více než dvojnásobný nárůst četnosti využití. Výrazný nárůst byl rovněž zjištěn u ABC metody, méně významná, ale rovněž patrná změna je u scoring modelu. Je tedy především zřejmé, že metody hodnocení a jejich využívání v podnicích prochází určitými vývojovými trendy. Jedná se zároveň o problematiku, která

není v ČR příliš prozkoumána a skýtá potenciál pro další výzkum. Limitem zde pak může být skutečnost, že firmy často nechtějí příliš podrobné a přesné informace poskytovat.

Z hlediska vývoj trendů lze tedy uvést, že bodová metoda vykazuje pokles, scoring model, ABC metoda a AHP metoda naopak nárůst, který je významný zejména u ABC metody a AHP metody. Jiné metody, které zde nebyly vyjmenovány, vykazaly pokles. E-tendry se zatím v soukromém sektoru v ČR příliš neprosadily.

Závěr

Tématem příspěvku byly soudobé trendy v hodnocení dodavatelů průmyslových podniků v České republice. Příspěvek si kládł za cíl zjistit, jaké metody hodnocení jsou průmyslovými podniky v roce 2017 nejčastěji využívány a srovnat výsledky s dřívějším obdobím. Podařilo se zjistit, že e-tendry mezi průmyslovými podniky využívá jen malá část podniků (13,3 %) a to navzdory skutečnosti, že většina je zná. Velká část respondentů (61,5 %) nebyla přesvědčena o tom, že by pro jejich podnik byly prospěšné.

Dále se podařilo prokázat, že i v hodnocení dodavatelů se vyskytují určité trendy a vývoj, protože změny metod hodnocení dodavatelů v posledních letech byly významné. Výrazně pokleslo využití bodové metody a naopak zásadně vzrostla aplikace multikriteriální metody hodnocení AHP a ABC analýzy. Závěrem lze konstatovat, že s ohledem na minimum výzkumů, které v ČR ohledně této problematiky existuje, je žádoucí realizovat rozsáhlejší šetření v této oblasti.

Literatura

- [1] BERGMAN, Mats A. a LUNDBERG, Sofia. Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2013, roč. 19, č. 2, ISSN 1478-4092
- [2] HOFMANN, Erik, BECK, Patrik a FÜGER, Eric. *The supply chain differentiation guide: a roadmap to operational excellence*. New York: Springer, 2012, ISBN 36-423-1935-1.
- [3] HUDYMÁČOVÁ, Martina a BENKOVÁ, Marta. Návrh multikriteriálních metod pro výběr relevantního dodávatele a podniku. *Q magazín*, 2009, roč. 4, č. 2, s. 1-10. ISSN 1213-0451.
- [4] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.
- [5] TOWEY, Donald. *Construction Quantity Surveying: A Practical Guide for the Contractor's QS*. New York: John Wiley & Sons, 2012, ISBN 978-0-470-65942-7.
- [6] PFEFFERLI, Hubert. *Lieferanten-qualifikation*. Renningen: Expert Verlag, 2002. ISBN 3-8169-1889-1.
- [7] VENKATA, Rao. *Decision making in manufacturing environment using graph theory and fuzzy multiple attribute decision making methods*. London: Springer, 2013. ISBN 978-1-447-14375-8.

Kontakt

Ing. Dagmar Benediktová
Technická univerzita v Liberci
Studentská 1402/2
461 17 Liberec 1
Česká republika
dagmar.benediktova@skoda-auto.cz