

# Globalizace a její vliv na dodavatelské řetězce

*Ing. Harry Löwit<sup>1</sup>*

## Abstrakt

Ve vývoji světového hospodářství docházelo postupem času k přesycení domácích trhů a zásluhou technologického pokroku ke „zmenšování“ vzdáleností ve světě. Tyto dva důvody měly za následek hledání nových trhů a zdrojů. Teprve v posledních letech se pro tento trend začal užívat pojem globalizace. Ta už v dnešní době ovlivňuje veškeré subjekty na trhu a globalizačními procesy jsou ovlivněny i dodavatelské řetězce a také vzájemné vztahy mezi dodavateli. V rámci dodavatelského řetězce si odběratel musí stanovit odpovídající politiku, strategii nakupování, dodavatelskou strukturu a vybrat si pro něj nejvhodnějšího dodavatele. Vzájemné vztahy mezi dodavateli se postupně také mění a objevuje se vyšší forma vztahů než jen prostý vztah nákup – prodej, a to partnerství s dodavateli. Jedná se o vztah vzájemné důvěry a oboustranně výhodné spolupráce, kdy spolu partneři systematicky komunikují tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku.

## Globalizace

Tento pojem je v poslední době velice populární, ovšem jako jev se globalizace neobjevila až nyní, ale vznikala postupně s vývojem světového hospodářství. Globalizace se obecně projevuje hledáním nových trhů, surovin i lidských zdrojů což probíhá již několik let, ale až v posledních letech se celý proces začal nazývat globalizací. V současné době se již prolíná takřka do všech odvětví a je umocňována následujícími faktory:

- Sklony k nadnárodnímu světu, omezení národních a nacionálních sklonů;
- Logistické a komunikační „zkrácení vzdálenosti“;
- Liberalizace politik států;
- Investiční pobídky pro zahraniční investory.

## Vývoj globalizace

Na konci dvacátého století došlo ke zrychlení globalizačních procesů a také ke změně obchodních aktivit. Zatímco dříve se jednalo o mezinárodní obchod v podobě vývozu či dovozu zboží z jedné země do druhé, zejména do méně rozvinutých států, nyní se jedná o mezinárodní výrobu a služby. S možností nových a zejména levnějších zdrojů a surovin se výrobní proces rozložil po větším území, přičemž již takřka nebere v potaz národní či kulturní hranice. V dnešní době zejména automobilový průmysl využívá zahraničních, hlavně Asijských, zdrojů pro výrobu jednotlivých komponentů. To kde je daný produkt vyroben, populární „MADE IN“, dnes již často udává pouze místo výsledného zkompletování produktu, zatímco dílčí části několikrát absolvovali daleké cesty přes oceány aby bylo dosaženo co nejnižších výrobních nákladů.

Dalším změnou je rostoucí význam nadnárodních společností. Dříve byly velké společnosti národní záležitostí a pouze expandovaly do zahraničí, nyní jsou velké koncerny

---

<sup>1</sup> Ing. Harry Löwit, FSv ČVUT v Praze – Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví, doc. Ing. Aleš Tomek, CSc., [harry.lowit@fsv.cvut.cz](mailto:harry.lowit@fsv.cvut.cz)

řizeny nadnárodně, využívají rozdílných geografických poměrů a vládních politik a nejsou vázány pouze na jednu lokalitu. Objevuje také změna v mezinárodním finančním systému, ve kterém nyní probíhá celá řada nonstop transakcí a vliv národních vlád na národně ekonomické procesy se snižuje. Dochází k oddělování reálných hospodářských procesů a finančních procesů. Tyto finanční procesy pak bývají označovány jako *kasinová ekonomika*. Tyto toky nyní tvoří takřka 90% finančních transakcí, mimo dosah a kontrolu vlád či mezinárodních institucí.

Globalizační proces má samozřejmě i své stinné stránky. Počínaje lokálními problémy se ztrátou pracovních míst v rozvinutých zemích přesunem práce do zemí rozvojových s levnější pracovní silou až po možnou ztrátu politické kontroly hospodářství u rozvojových zemí či po globální ekologické důsledky průmyslu. Proces globalizace rozhodně nelze zastavit. Můžeme ho pouze zkoumat a za pomoci vyvozených závěrů se ho pokoušet ovlivnit a usměrnit aby měl co nejméně negativních vlivů. Už nyní lze vyvodit několik závěrů:

- Žádný stát, ani v rozvojových zemích, není vůči výkyvům světové ekonomiky naprosto imunní;
- Globalizace pozitivně zvyšuje ekonomiku po celém světě, avšak ne rovnoměrně. Dochází ke zvyšování rozdílu mezi nejbohatšími a nejchudšími zeměmi;
- Národní ekonomiky mají nízké obranné mechanismy proti globálním změnám;
- Svět se stává homogenním, zejména ekonomicky. Z občanů jsou spotřebitelé, důsledkem je konzumní společnost;
- Skoro každý obor je kontrolován skupinou nadnárodních společností. Roste obava z jejich možného nedemokratického držení moci. Tradiční možnosti regulace trhu v nadnárodním pojetí ztrácejí na účinnosti;
- Volatilita trhů se stává běžnou součástí ekonomiky a bude se pravděpodobně zvětšovat.

### **Vliv globalizace na podnikání, ekonomiku a management**

Jak už bylo zmíněno, jedná se o všudypřítomný fenomén, který nelze ignorovat. Firmy a potažmo všechny podnikatelské subjekty si mohou sami zvolit svůj model chování. Pokud se hodlají aktivně zapojit do děje, nezůstávají pasivní, ale berou situaci jako svou příležitost, jedná se o *proaktivní přístup*. Ten se převážně týká společností, které mají ambice být nadnárodním uskupením a nehodlají zůstat na domácím trhu. Druhou možností je *reaktivní přístup*, který je o poznání pasivnější. Subjekt monitoruje trh a vznikající situace na trhu, na ně reaguje a svou obchodní strategii jim přizpůsobuje. Tento přístup nelze chápat jako pohodlnost a pasivitu společnosti. Nastává v případě kdy firma působí pouze na lokálním trhu, nemá dostatek financí či jiných zdrojů k expanzi na jiné trhy.

Aktivní účast na trhu je třeba pečlivě zvážit a jasně stanovit možné plusy a minusy. Hlavním cílem je samozřejmě získat na trhu konkurenční náskok, ale dílčí důvody ke vstupu na globální trh mohou být následující:

- Nižší mzdové náklady;
- Vyšší a vyrovnanější odbyty;
- Nižší náklady výroby i logistické náklady.

Je nutné kritéria zvážit, zejména pak zvolit teritorium do kterého hodlá společnost vstoupit. Klíčovými pak jsou politická a ekonomická stabilita, logistika, stav podnikatelského prostředí a situace na trhu, zdroje pro vstup na trh a zejména pak možné překážky a hrozby daného teritoria. Samotný vstup na nadnárodní trh může mít několik podob od dovozu, přes kooperaci, licence až k fúzím a přímým zahraničním aktivitám. Tyto podoby vstupu na trh se liší svou složitostí a každá z nich má své specifika, výhody, nevýhody a každá je na trhu vnímána odlišně.

Je samozřejmé, že proces globalizace přináší příležitosti i rizika. Vždy je třeba vnímat každý lokální trh specificky a i při globálních aktivitách vnímat každou lokalitu samostatně. Velkou příležitostí je dnes možnost posadit se na vzdálených či dříve těžko dostupných trzích elektronickou cestou. Opět je zde velkým plusem nárůst potřebné infrastruktury a velkou výhodou této mladé formy obchodu je značné snížení nákladů. Díky tomu se mohou prosazovat nejen velké koncerny, ale i malé a střední podniky, které jsou navíc velice flexibilní, což na trhu hraje velkou roli.

## Dodavatelské řetězce v globálním světě

### Vztahy s dodavateli

Každá společnost na trhu potřebuje ke své činnosti různé vstupy, ať to jsou suroviny, materiál, služby či informace. Na současném trhu je na výběr velké množství dodavatelů a při vhodném přístupu odběratele lze náklady na vstupy snížit. Pro zlepšení úrovně a kvality vztahů mezi dodavatelem a odběratelem se jeví jako velice vhodná i vyšší forma vztahů než přímočarý nákup – prodej a tou je management partnerství s dodavateli. Rozdíl mezi nimi je vidět na

Odlišnost nakupování a partnerství s dodavateli.

**Obr. 1: Odlišnost nakupování a partnerství s dodavateli**

Hledisko	Nakupování – tradiční pojetí	Partnerství s dodavateli
Báze vztahů mezi odběratelem a dodavatelem	S vysokým podílem nedůvěry	Vztahy vzájemné důvěry
Dodavatel v roli	Často protivníka	Spolupracujícího partnera
Doba trvání vztahů	Často velmi krátká	Relativně dlouhá
Kritéria jakosti dodávek	Shoda se specifikacemi	Vhodnost k použití, odvozená od požadavků zákazníků a legislativy
Metody zabezpečování jakosti dodávek	Odvozené od ověřování shody	Systemové přístupy založené na prevenci
Komunikace s dodavateli	Často formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	Mnoho dodavatelů	Redukovaný, ale pečlivě vybraný počet dodavatelů
Strategie přístupu k dodavatelům	Odvozena od řízení nápravných opatření	Odvozena od řízení procesů a vztahů
Hlavní rozhodovací kritérium odběratele	Často pouze cena dodávek	Úplné náklady zásobování (nákupu)
Klíč k úspěšnosti nákupu	Schopnost odběratele vyjednávat	Schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšování
Plány nákupu	Tvořeny většinou s ohledem na potřeby odběratele	Integrované se záměry a plány konečných uživatelů
Důraz na kvalitu	<b>Dodávek</b>	<b>Vztahů</b>

Z minulosti je tendence považovat dodavatele za nepřítele a někoho kdo má snahu nás obelstít. To bylo v České republice do roku 1990 možné díky monopolním dodavatelům a tyto návyky dodnes mohou manažery ovlivňovat a komplikovat vznik vztahu založeném na vzájemné důvěře. Je takřka jisté, že monopolní dodavatelé budou vždy vzbuzovat vnitřní pocit nedůvěry. Je teď zejména na dodavatelích, aby svým přístupem přesvědčili odběratele o své snaze vzájemně výhodně spolupracovat. Na druhou stranu, odběratel by neměl „motivovat“ dodavatele tím, že má v záloze několik dalších dodavatelů, ale naopak trendem dlouhodobé spolupráce, která bude pro obě strany výhodná a přínosná. U veškerých dodávek jsou vysoké požadavky na jakost jak dodaného zboží, tak služeb, apod. Zatím převažuje přístup kontroly jakosti striktně dle norem a specifikací, zatímco při zlepšených vztazích dodavatel - odběratel by se v dodavatelském partnerství měla jakost dodávky posuzovat společně s vazbou na funkčnost dodávky. Celý proces partnerství s dodavatelem by se pak měl rozvíjet od formální komunikace při řešení problémů k systematické komunikaci tak, aby se problémům předcházelo. Tato systematická komunikace by poté měla procházet celým dodavatelským řetězcem.

### **Politika, strategie společnosti**

Jedním z prvních kroků každé společnosti je rozhodnutí o politice společnosti a strategii vztahu s dodavatelem. Samozřejmě že formulovat vize, mise a cíle společnosti nevypadá nijak závratně složitě, zejména podle hesla „papír snese vše“, ale reálná situace je opačná. Je třeba si uvědomit, že těmito deklamacemi si společnost vytváří veřejný morální závazek, který v případě neplnění či porušení velice poškozuje dobré jméno společnosti. Samotná politika a strategie vztahu s dodavatelem nesmí být osamoceným prohlášením, ale vždy součástí celkové strategie a politiky společnosti. V našich krajích je bohužel velice časté, že společnosti nemají jasně definovány skutečné vize a poslání. Prohlášení politiky a strategie by mělo odrážet celkové zájmy společnosti v dlouhodobém horizontu, jako jsou například rozvoj technologií, postavení na trhu, apod. Tyto prohlášení jsou často velice obecné, proto je lepší je dále rozvinout za pomoci strategických cílů. Těmi jsou měřitelné stavy, kterých má být dosaženo v určitém časovém horizontu. V souladu s tímto se poté dále zpracovává politika jakosti, strategie vztahu s dodavatelem, apod., které celkovou politiku a strategii podporují a doplňují. Na nejnižší úrovni je politika jednotlivých procesů, v případě dodavatelů např. jejich hodnocení a motivace. Tento rozklad strategických záměrů až na nejnižší úroveň bývá označován jako „policy deployment“.

### **Výběr dodavatele**

Nejprve je nezbytné si stanovit na jakých vztazích by měl dodavatelský systém společnosti fungovat. Jak bylo zmíněno dříve, jsou nasnadě dvě základní možnosti:

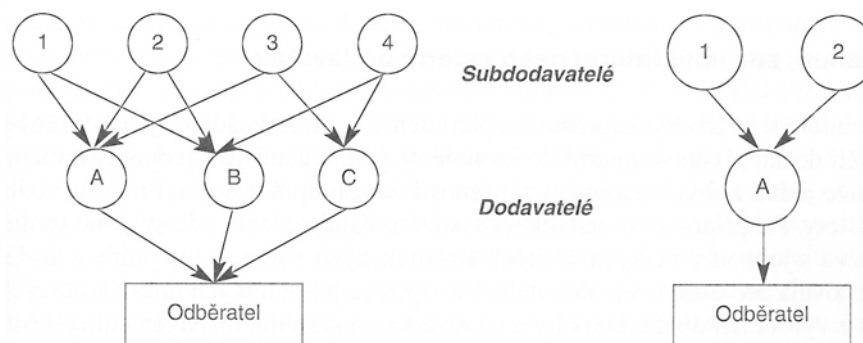
- Vztahy založené na nedůvěře, pocitu vzájemného soupeření a nepřátelství;
- Vztahy založené na zásadách rovnosti, důvěry, vzájemné spolupráce, tj. partnerství.

Je na managementu každé společnosti kterou variantu si zvolí. První je více používána, ale méně výhodná pro obě strany. V dlouhodobém hledisku přináší spíše negativa a není tvůrčí do budoucna. Druhá varianta je výhodnější a koncepčnější, ale bylo by chybou ji slepě aplikovat a hned od prvních okamžiků dodavatelům plně důvěřovat. Důvěru je třeba nejprve vytvořit. Proto se v managementu partnerství aplikují metodiky a postupy hodnocení dodavatelů.

V praxi se shledáváme se dvěma odlišnými přístupy k výběru dodavatelů. První z nich je na základě nejnižší nabídkové ceny a druhý je výběr dle jakosti. Obě varianty jsou sami o sobě extrémními a výsledným přístupem volby dodavatele by měl být kompromis těchto dvou parametrů a to takový, aby jakostně byly splněny požadavky objednatele i legislativy a cenově nebyla dodávka přemrštěná.

Další strategickou oblastí je otázka volby mezi jedním výhradním dodavatelem a vějířovou strukturou více dodavatelů. To je zobrazeno viz Obr. 2: Systém jednoho a více dodavatelů. Dodavatelský vějíř byl používán hojně v minulosti (např. Baťovi závody) a vychází z toho, že pro každý vstup je k dispozici více než jeden dodavatel. Je to také jakousi obranou vůči výpadku dodavatele a velkou výhodou je zabezpečení plynulosti výroby i při výpadku jednoho dodavatele. V dnešní době, v souladu s partnerstvím s dodavateli, se spíše preferuje strategie jednotlivých pečlivě zvolených dodavatelských subjektů. Tímto výběrem a systémem spolupráce s dodavateli by se mělo eliminovat největší riziko tohoto uspořádání, tj. zneužití monopolního postavení jediného dodavatele a možné narušení plynulosti zakázek. V případě přechodu od dodavatelského vějíře k systému jednoho dodavatele stojí společnost před problémem redukce počtu dodavatelů.

**Obr. 2: Systém jednoho a více dodavatelů**



J. Nenadál: Management Partnerství s dodavateli, Praha, Management Press s.r.o., 2006

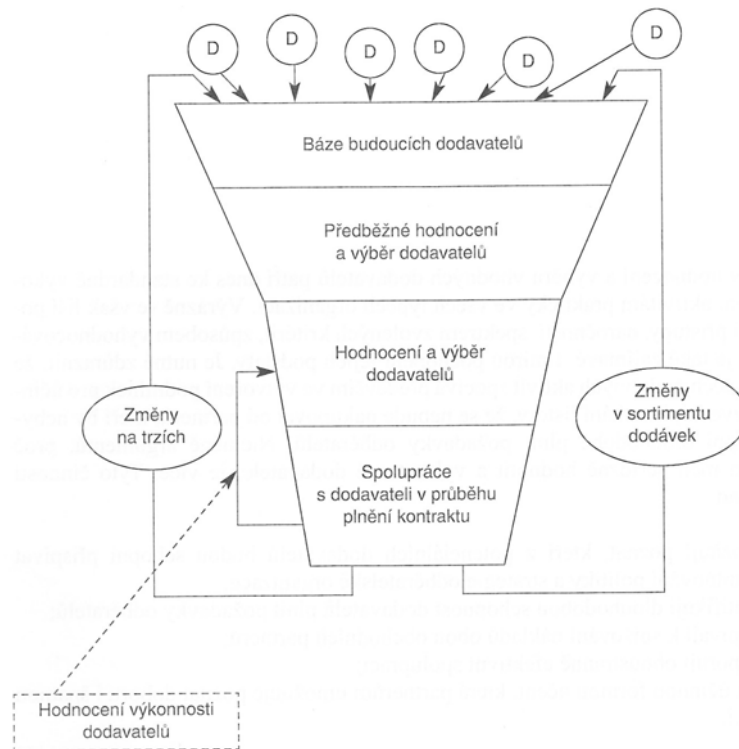
Samotný výběr vhodných dodavatelů se liší společnost od společnosti. Všechny mají ovšem společný cíl, a to zvolit partnera takového, který bude schopen dlouhodobě plnit své závazky. Výběr a hodnocení dodavatelů probíhá takřka nepřetržitě vůči potenciálním budoucím dodavatelům. Rámec tohoto hodnocení je zobrazen na Tím si odběratel vytváří a průběžně aktualizuje bázi dodavatelů, ze kterých pak může volit pro podrobnější posouzení. Výstupem jsou zvolení dodavatelé, se kterými je uzavřena smlouva a kteří jsou pak průběžně hodnoceni pro možný nový výběr. Je tedy vidět, že celý proces výběru by se dal rozdělit na následující tři fáze:

- Předběžné hodnocení;
- Hodnocení potenciální způsobilosti;
- Podrobné hodnocení.

Hodnocení a výběr dodavatelů. Tím si odběratel vytváří a průběžně aktualizuje bázi dodavatelů, ze kterých pak může volit pro podrobnější posouzení. Výstupem jsou zvolení dodavatelé, se kterými je uzavřena smlouva a kteří jsou pak průběžně hodnoceni pro možný nový výběr. Je tedy vidět, že celý proces výběru by se dal rozdělit na následující tři fáze:

- Předběžné hodnocení;
- Hodnocení potenciální způsobilosti;
- Podrobné hodnocení.

**Obr. 3: Hodnocení a výběr dodavatelů**



J. Nenadál: Management Partnerství s dodavateli, Praha, Management Press s.r.o., 2006

## Závěr

Globalizace není samostatným procesem, ale součástí vývoje hospodářství a jako takovou ji je třeba brát. Nelze se před ní schovávat, protože se dotýká všech oblastí na trhu a je na každém subjektu trhu, jaký přístup si v této situaci zvolí.

Vztahy dodavatel – odběratel se v posledních letech i v důsledku globalizace změnili. Jsou nyní jedním z klíčových témat pro chod a ekonomiku společnosti. Správně zvolené přístupy mohou firmě pomoci snižovat náklady a přinášet zlepšení vlastní výkonnosti. Bohužel jen malá část společností v České republice věnuje tomuto tématu dostatečnou pozornost a je stále negativně ovlivněna minulými lety. Proto je vhodné se na oblast vztahů s dodavateli a fungování dodavatelských řetězců více zaměřit a věnovat ji náležitou pozornost.

## Literatura:

- [1] Veber, J. & kol: *Management* – 2. aktualizované vydání. Praha, Management Press s.r.o., 2009.
- [2] Nenadál, J.: *Management Partnerství s dodavateli*. Praha, Management Press s.r.o., 2006.