

27

METODY OCENY DOSTAWCÓW DLA PRZEDSIĘBIORSTW

27.1 WPROWADZENIE

Dla każdego przedsiębiorstwa proces wyboru i oceny dostawców zarówno komponentów potrzebnych do produkcji jak i do realizacji procesu produkcyjnego jest bardzo ważnym aspektem ich działalności, ponieważ wybór odpowiednich kontrahentów ma wpływ na jakość wyrobu końcowego, który jest oferowany klientom.

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja w otoczeniu przedsiębiorstwa powoduje, że sukces osiągają te firmy, które w relacjach z dostawcami wprowadzają nowe rozwiązania i narzędzia. Jednym z nich może być norma PN-EN ISO 9001:2016, która wymaga, aby organizacja prowadziła ocenę i wybór dostawców, mając na uwadze ich możliwość dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami danej organizacji.

27.2 ZNACZENIE ZAKUPÓW I DOSTAWCÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE – NOWE PODEJŚCIE

W wielu przedsiębiorstwach zakupy są miejscem do obniżania kosztów, a nie czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Kluczowym wskaźnikiem sukcesu najczęściej stosowanym w tym obszarze jest koszt zakupu, co wpływa na częste zmiany dostawców, a co za tym idzie krótki czas trwania kontraktów. To z kolei uniemożliwia budowanie pozytywnych relacji z dostawcami i doskonalenie operacji. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na jedną z zasad zarządzania jakością zawartą w normie PN-EN ISO 9001:2016, która mówi o wzajemnych korzystnych stosunkach z zainteresowanymi stronami, czyli właśnie dostawcami. Dlatego też współczesne organizacje powinny przededefiniować rolę działu zakupów z tradycyjnego spojrzenia na zakupy jako na reaktywne i bierne nabywanie produktów i usług, by zaspokoić bieżące potrzeby na proaktywne zarządzanie popytem w organizacji. Zakupy wówczas nie są realizowane przez wąską grupę specjalistów ds. zaopatrzenia a stają się procesem, w który zaangażowane są wszystkie procesy w organizacji [14].

27.3 KIM JEST DOSTAWCA

W literaturze można się spotkać z wieloma definicjami dostawcy, według autorów artykułu najprostszym ujęciem jest to, które zaproponował R.W. Griffin określające dostawcę jako organizację, która dostarcza zasobów innym organizacjom [6].

Dostawca pełni ważną funkcję w łańcuchu dostaw, rosnące potrzeby oraz coraz większe wymagania klientów i wzrost konkurencji mają wpływ w dużym stopniu na rozwój i zmiany w zarządzaniu systemem logistycznym, dlatego też partnerstwo między dostawcami i odbiorcami jest tak istotne [7].

Organizacje zaliczające się do grupy dostawców to [3]:

- dostawcy usług (np. logistyka, transport, usługi marketingowe, usługi księgowo),
- dostawcy surowców,
- dostawcy produktów sprzedawanych pod marką klienta,
- podmioty współpracujące w ramach outsourcingu,
- podmioty ekonomii społecznej,
- firmy zajmujące się obsługą posprzedażową,
- przedsiębiorstwa zajmujące się recyklingiem, utylizacją odpadów
- hurtownie, dystrybutorzy, sprzedawcy,
- franczyzobiorcy,
- partnerzy sieciowi,
- wszelkie inne podmioty współpracujące z firmą.

27.4 WYBÓR DOSTAWCY

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed działem zakupów jest wybór odpowiednich dostawców. Wybór dostawcy wiąże się z zakupem dóbr, to proces pozyskiwania ofert od potencjalnych kontrahentów, porównywania i oceny otrzymanych ofert, oraz wyboru najlepszego dostawcy na podstawie określonych warunków.

Wybór dostawcy jest dla firmy decyzją o znaczeniu strategicznym, ponieważ od dostawcy komponentów zależna jest jakość oraz cena produktów czy też terminowość i niezawodność dostaw. Wybór odpowiedniego źródła zakupów zaopatrzeniowych wchodzi w skład zadań logistyki zaopatrzenia. Różne zasady oraz kryteria są stosowane podczas wyboru dostawców surowców. Najlepszy dostawca to taki, który wywiązuje się ze wszystkich lub przynajmniej z większości wymagań danego klienta. Procedura wyboru powinna być prosta i zapewniać podjęcie najlepszej decyzji, czyli wyboru najlepszej z ofert [2]. Pojęcie wyboru dostawcy nabiera najczęściej znaczenia oceny kwalifikacji i poziomu wykonawczego potencjalnego kooperanta i sprawdzenia, czy jest w stanie zapewnić zgodność wymagań jakościowych i czasowych swojej produkcji z naszą. Wśród parametrów oceny musi się pojawić sprawność kanału dostawczego, a w nim niezawodność dostawy [12]. Pojęcie wyboru dostawcy wiąże się z zakupami dóbr, należy pamiętać, że produkt o tych samych cechach może nam zaoferować wielu dostawców. Wybór

dostawcy to jedna z najważniejszych i najtrudniejszych decyzji, którą należy podjąć, jest to proces skomplikowany, podczas którego należy wziąć pod uwagę wiele kryteriów. Wybór dostawcy jest złożony z kilku zadań, które zostały przedstawione na rysunku 27.1.



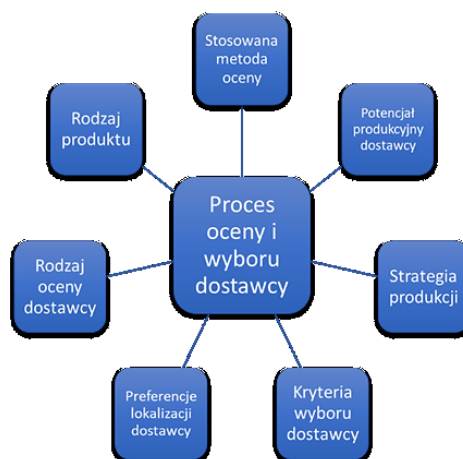
Rys. 27.1 Certyfikat Proces wyboru dostawcy

Źródło: [12]

Najczęściej rozpoczęciem procesu wyboru dostawcy jest określenie potrzeb, kolejnym krokiem jest opracowanie kryteriów pomiaru potencjalnych dostawców, następnie zakupowy zapraszają dostawców do składania ofert. Wybór dostawcy jest oparty na podstawie zebranych informacji. Podczas współpracy realizowane jest bieżące monitorowanie dostawcy.

27.5 OCENA DOSTAWCÓW

Zmieniające się otoczenie wymusza na firmach elastyczność oraz dopasowania się do nowych sytuacji. Za tymi zmianami idą również wymagania, które są stawiane dostawcom. Ocena i wybór dostawców zależy od wielu elementów, które przedstawia rysunek 27.2.



Rys. 27.2 Elementy wpływające na proces oceny i wybór dostawcy

Źródło: [18]

Procedura oceny dostawców może obejmować :

- zdolności produkcyjne dostawcy,
- zdolności organizacyjne dostawcy,
- zdolności kontrolne dostawcy,
- doświadczenie dostawcy,
- pozycję rynkową dostawcy,
- elastyczność działania.

Procedurę oceny dostawców można stosować do oceny nowego dostawcy bądź monitorowania oraz kontroli wybranych dostawców. Wyselekcjonowanie odpowiednich dostawców zgodnie z przyjętymi kryteriami wyboru czy też zwrócenie uwagi na najważniejsze obszary współpracy to zadania kompleksowej oceny dostawców. Dokonanie ostatecznego wyboru dostawcy jest możliwe po zakończeniu czynności, które są związane z procesem oceny [4].

27.5.1 Ustalenie listy kryteriów oceny

Wyznaczenie kryteriów odzwierciedlających stopień osiągnięcia celów umożliwiają dokonanie najlepszego wyboru dostawcy. Wyznaczone kryteria wskazują, jakie wartości oferty będą brane pod uwagę podczas wyboru.

Ogólne zasady doboru kryteriów to [11]:

- rozsądna liczba kryteriów, odpowiadająca ważności sprawy,
- wzajemnie dopełniające się kryteria, które umożliwiają sprawdzenie wszystkich aspektów wyboru,
- niezależne od siebie kryteria, które unikną dublowania się oceny,
- uporządkowanie kryteriów ze względu na znaczenie.

Ocena dostawców jest oparta na ocenie szeregu kryteriów, które wynikają z wymagań firmy odnośnie dostaw. Szczegółowe kryteria zostały przedstawione w tabeli 27.1.

Tabela 27.1 Szczegółowe kryteria oceny dostawców

| Kryterium oceny | Charakterystyczne parametry |
|------------------------|---|
| Cena i warunki dostawy | - poziom ceny - stabilność ceny - kredytowanie dostawy - koszty dostawy i transportu - zakres udzielanych rabatów - gotowość negocjacji cenowych |
| Jakość | - jakość techniczna - normy wytwarzania - gwarancje jakościowe - system kontroli jakości |
| Czas | - dotrzymanie terminów dostaw - gotowość do realizacji dostaw na warunkach klienta - wyrozumiałość przy zakłóceniach w realizacji kontraktu o dostawie |

| | |
|--|--|
| Elastyczność i adaptacyjność | - łatwość wprowadzenia zmian - gotowość do realizacji zamówień na warunkach klienta - zdolność wytwarzania zindywidualizowanego produktu, - możliwość podjęcia współpracy i koordynacji w zakresie zupełnie nowego produktu - czas reakcji na nieplanowane zmiany popytu |
| Potencjał | - zdolności produkcyjne - możliwości logistyczne - umiejętności zarządcze i organizacyjne |
| Warunki płatności i kondycja finansowa | - możliwość kredytowania - cykl konwersji gotówki - stabilność sytuacji finansowej - rotacja kapitału |
| Lokalizacja | - odległość odbiorcy od dostawcy - połączenia komunikacyjne - pochodzenie dostawcy - źródło dostaw dla dostawcy |
| Doświadczenie | - liczba klientów - liczba zrealizowanych transakcji - rekomendacja innych klientów - obsługiwane branże |
| Inne | - polityka środowiskowa dostawcy - infrastruktura informatyczna, logistyczna, produkcyjna itp. - opakowania |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [9 i 11]

27.5.2 Ocena spełnienia kryteriów przez dostawców

Wybrane kryteria podaje się ocenie ilościowej. Sposoby oceny spełnienia wymagań przez dostawców są dobierane do potrzeb przedsiębiorstwa.

Ilościowe metody oceny dostawców skupiają się na wyznaczeniu skali cech danych dostawców i ich liczbowym bądź procentowym sparametryzowaniu, tak aby w efekcie końcowym dało możliwość porównania. Metody ilościowe są wykorzystywane podczas wstępnej selekcji dostawców i finalnego wyboru dostawcy. W tabeli 27.2 został przedstawiony podział metod ilościowych możliwych do zastosowania w ocenie dostawców.

Metody punktowa, graficzna oraz wskaźnikowa zaliczają się do podstawowych i najczęściej używanych metod wykorzystywanych do oceny dostawców, dlatego zostaną pokrótce scharakteryzowane.

Tabela 27.2 Metody ilościowe oceny wyboru dostawców

| Grupy metod | Rodzaje metod |
|-------------------------------------|---|
| Metody wielokryterialne | - Metoda AHP (Analiza Problemów Decyzyjnych) - Metoda ANP (Analiza Procesów Sieciowych) - Metody oceny ważonej (punktowa, punktowa z średnią arytmetyczną, punktowa z przypisanymi wagami, graficzna, procentowa) - Model zmiennych jakościowych - Metody macierzowe - Modele rozmyte - Metody wielo cechowej teorii użyteczności |
| Modele programowania matematycznego | - Metody programowania liniowego - Metody programowania nieliniowego - Metody programowania całkowitego |

| | |
|---------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Metody mieszanego całkowitego programowania - Metody programowania celowego - Metoda DEA (Data Envelopment Anaysis) |
| Modele statystyczne | <ul style="list-style-type: none"> - Modelowanie równań strukturalnych SEM - Analiza głównych składowych PCA - Analiza czynnikowa FA - Przedziały ufności - Analiza skupień CA |
| Inne metody | <ul style="list-style-type: none"> - Modele TCO (Całkowity Koszt Posiadania) - Metoda ABC - Metoda wskaźnikowa - Metody grupowe podejmowania decyzji - Metody wielokrotne |

Źródło: [16]

27.5.3 Metoda punktowa

Metoda punktowa, która znana jest również pod nazwą metody taksonomicznej, jest najpopularniejszą metodą, którą wykorzystuje się w wyborze źródeł zaopatrzenia w przedsiębiorstwach.

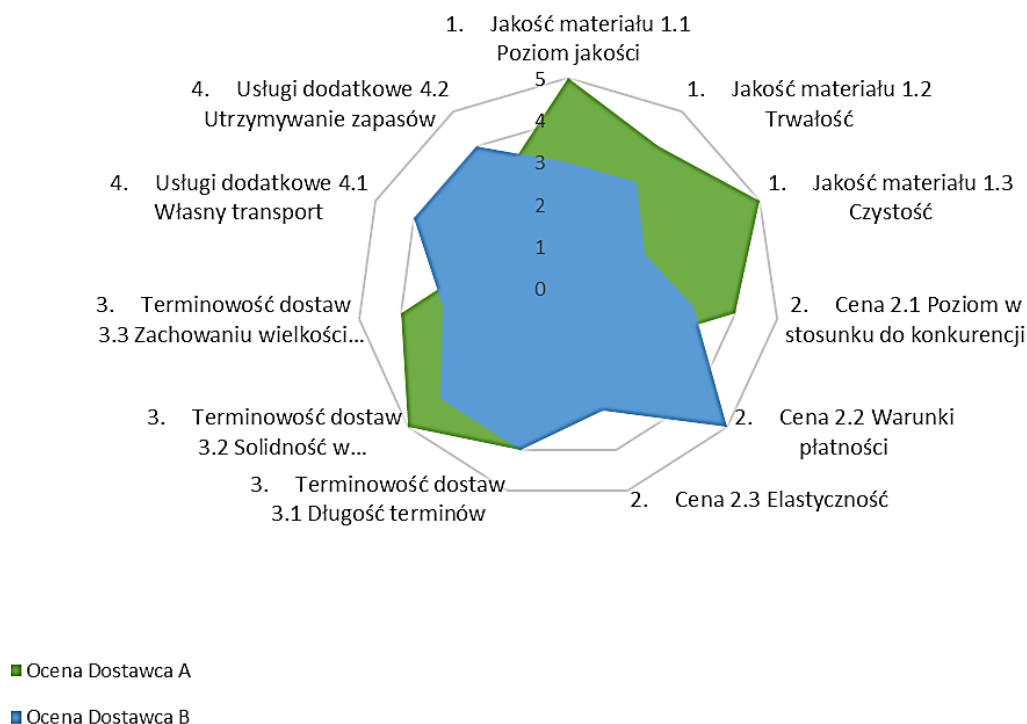
W tej metodzie można wyróżnić pięć etapów postępowania [10]:

1. Ustalenie kryteriów wyboru, a także pewnych cech mierzalnych, które będą stanowiły podstawę ich kwantyfikowania,
2. Ustalenie zasad punktacji w odniesieniu do poszczególnych kryteriów i ich cech mierzalnych,
3. Wprowadzenie ewentualnych wag dla poszczególnych kryteriów, chyba że mają one jednakowe znaczenie dla przedsiębiorstwa,
4. Obliczenie liczby punktów uzyskanych przez poszczególnych dostawców,
5. Wybór dostawcy.

Decydującym kryterium przy wyborze dostawcy powinno być dążenie do minimalizacji kosztów całościowych w przedsiębiorstwie i zapewnienie nienaruszonego przebiegu produkcji przy odpowiednim poziomie jakości [1].

27.5.4 Metoda graficzna

Metoda graficzna przedstawia na płaszczyźnie w postaci tarczy poszczególne kryteria, parametry i odpowiadające im punkty. Jedno kryterium odpowiada każdej ćwiartce koła, przy czym 1 punkt przedstawia ocenę złą, 2 punkty – dostateczną, 3 – wystarczającą, 4 – dobrą, 5 – bardzo dobrą. Wielkość zaciemnionego pola jest odzwierciedleniem stopnia atrakcyjności dostawcy (rys. 27.3). Przykładowe dane pomocnicze do metody graficznej są zawarte w tabeli 27.3.



Rys. 27.3 Metoda graficzna oceny dostawców

Źródło: [1]

Tabela 27.3 Dane pomocne do metody graficznej

| Kryterium oceny | Numer cechy | Cecha | Ocena | |
|-----------------------|-------------|----------------------------------|------------|------------|
| | | | Dostawca A | Dostawca B |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Jakość materiału | 1.1 | Poziom jakości | 5 | 3 |
| | 1.2 | Trwałość | 4 | 3 |
| | 1.3 | Czystość | 5 | 2 |
| 2. Cena | 2.1 | Poziom w stosunku do konkurencji | 4 | 3 |
| | 2.2 | Warunki płatności | 2 | 5 |
| | 2.3 | Elastyczność | 1 | 3 |
| 3. Terminowość dostaw | 3.1 | Długość terminów | 4 | 4 |
| | 3.2 | Solidność w dotrzymaniu terminów | 5 | 4 |
| | 3.3 | Zachowaniu wielkości dostaw | 4 | 3 |
| 4. Usługi dodatkowe | 4.1 | Własny transport | 2 | 4 |
| | 4.2 | Utrzymywanie zapasów | 3 | 4 |
| Ogółem | x | X | 34 | 38 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1]

Porównując ogólną sumę punktów, lepszą ofertę przedstawia dostawca B, jednak graficzna prezentacja danych za pomocą wykresu radarowego umożliwi wskazanie tego dostawcy, który ma lepsze wyniki w tych kryteriach i w tych cechach, na których zależy przedsiębiorstwu. Pod względem jakości przewagę ma dostawca A, natomiast pod względem terminowości dostaw przewagę ma dostawca B.

27.5.5 Metoda wskaźnikowa

Metoda wskaźnikowa służy ocenie dostawców w oparciu o poziom określonych wskaźników. Mają one szczególne znaczenie, gdy nabywca wymaga krótkich serii dostaw oraz ich dokładności. W tej metodzie aby porównać dostawców bierze się pod uwagę kryteria realizacji procesu dostaw takich jak [18]:

- wskaźniki terminowości,
- wskaźniki kosztów,
- wskaźniki jakości.

Część przedsiębiorstw posiada wykaz preferowanych dostawców, którzy są brani pod uwagę jako pierwsi w przypadku nowych zamówień. Preferowanego dostawcę cechuje duża sprawność oraz skuteczność przy realizacji dotychczasowych umów [4].

27.6 OKRESOWA OCENA DOSTAWCÓW

Istnieje duża szansa na bardzo dobrą współpracę z dostawcą, jeśli prawidłowy wybór dostawcy zostanie połączony z okresową, rzetelną oceną.

Według normy ISO 9001 ocena dostawców jest obowiązkiem każdej organizacji, która postępuje zgodnie z wymaganiami normy. Ocenę należy zastosować zarówno do obecnych jak i potencjalnych dostawców z którymi organizacja chciałaby podjąć współpracę. Według normy ISO 9001:2016 punkt 8.4.1 [17]:

- Organizacja powinna zapewnić, aby procesy, wyroby i usługi dostarczane z zewnątrz były zgodne z wymaganiami.
- Organizacja powinna określić i stosować kryteria oceny, wyboru, monitorowania efektów działania, ponownej oceny zewnętrznych dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania procesów lub wyrobów i usług zgodnych z wymaganiami.
- Organizacja powinna przechowywać udokumentowane informacje dotyczące tych działań i wszelkich innych działań wynikających z oceny.

Sprawdzenie wyników osiągniętych przez daną firmę jest celem okresowej oceny dostawców. Wybrane przedsiębiorstwo jest sprawdzane pod względem takich czynników jak: ceny, jakość produktów, terminowość dostaw, obsługa [13].

27.7 PODSUMOWANIE

System zarządzania jakością kładzie nacisk na znaczenie współpracy z dostawcami, uwzględniając w tym także kwalifikację dostawców, gdyż jakość otrzymywanych detali przekłada się na jakość wyrobu finalnego. Zapewnienie przez dostawców wysokiej jakości komponentów jest podstawą osiągnięcia sukcesu w postaci wyprodukowanego wyrobu gotowego zgodnego z oczekiwaniami klienta. Materiał dostarczany na czas, zgodny ze specyfikacją umożliwia płynne procesy produkcji i sprzedaży a zadowolenie i satysfakcja klienta utrzymane na wysokim poziomie są podstawą dobrze funkcjonujących biznesów. Standaryzacja procesów oraz

partnerska współpraca mogą skutecznie zminimalizować straty wynikające z konfliktów pomiędzy klientem a dostawcą przy podejmowaniu wspólnych działań [19].

LITERATURA

1. Abt S., Woźniak H.: *Podstawy logistyki*. Wyd.UG, Gdańsk 1993.
2. Bendkowski J., Radziejowska G.: *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
3. Biesok, G, Jezusek, A. (2015). Ocena dostawców w systemie zarządzania jakością. W: M. Dudek, H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), *strategiczne i operacyjne doskonalenie procesów w obszarze zarządzania i inżynierii produkcji - zagadnienia wybrane* (213-222). Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
4. Bozarth C., Handfield R. B.: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Gliwice 2007.
5. Czarnecka J., *Analiza i doskonalenie procesu wyboru dostawców przedsiębiorstwie produkującym akumulatory do elektronarzędzi*, Projekt Inżynierski, Politechnika Śląska, Zabrze, 2019
6. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. <https://www.governica.com/Dostawca> [dostęp z dnia 04.11.2018]
8. [logistyczny/szczegoly/1569,wybor_dostawcy](#) [dostęp z dnia 04.11.2018]
9. Kawa A.: *Proces doboru dostawców do łańcucha logistycznego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 100, SGH, Warszawa 2010.
10. Kowalska K.: *Logistyka zaopatrzenia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
11. Krawczyk S.: *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*. Wyd. AE, Wrocław 2000.
12. Krawczyk S.: *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
13. Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004,
14. Łuczak B. *ISO 9001:2015 jako narzędzie do nadzorowania łańcucha dostaw*, *Jakość* 04/2015
15. Nowakowski T., Werbińska – Wojciechowska S.: *Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – studium przypadku (cz. 1)*, *Logistyka* 3/2012.
16. Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S.: *Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie- studium przypadku (cz. 3)*. *Logistyka*, 2012, nr 5.
17. PN - EN ISO 9001:2015.
18. Serafin R., Luściński S.: *Dynamiczna ocena dostawców z zastosowaniem adaptacyjnego systemu oceny ryzyka dostaw*.
19. *Zrzeszenie Przemysłu Samochodowego VDA, Zapewnienie jakości dostaw w przemyśle samochodowym*, Warszawa 2004, wydanie czwarte.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 03.2019

Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 04.2019

METODY OCENY DOSTAWCÓW DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule przedstawiono propozycję metod, służących do oceny dostawców w przedsiębiorstwie i rozwinęto te, które są najczęściej stosowane w firmach. Zwrócono uwagę także na znaczenie dostawcy dla organizacji i nowe podejście do procesu zakupów wynikające z obecnych wymagań rynku.

Słowa kluczowe: ocena, dostawcy, wybór dostawców, proces zakupów

METHODS OF ASSESSMENT OF SUPPLIERS FOR BUSINESSES

Abstract: The article presents a proposal of methods for assessing suppliers in an enterprise and developed those that are most often used in companies. Attention was also paid to the importance of the provider for the organization and a new approach to the purchasing process resulting from the current market requirements.

Key words: assessment, suppliers, selection of suppliers, the purchase process

dr inż. Katarzyna Midor

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, Polska
tel.: +4832 277 7350,
e-mail: katarzyna.midor@polsl.pl

dr hab. inż. Witold Biały, prof. PŚ

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, Polska
tel.: +4832 277 7349,
e-mail: katarzyna.midor@polsl.pl