

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT*

SYSTEM OKRESOWEJ OCENY DOSTAWCÓW JAKO ELEMENT PROCESU ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z DOSTAWCĄ

Streszczenie

W artykule przedstawiony został system oceny dostawców w przedsiębiorstwie zajmującym się produkującą taboru szynowego. W oparciu o wyniki badań empirycznych omówiono metody stosowane przez badane przedsiębiorstwo i znaczenie całego procesu zarządzania relacjami z dostawcą.

1. WPROWADZENIE

Podpisanie umowy z dostawcą nie jest końcowym elementem działań przedsiębiorstwa, zmierzających do organizacyjnego doskonalenia i ekonomicznej optymalizacji zasilania produkcji. Sferą wymagającą dalszych działań jest bowiem kontrola realizacji umów i zasilania oraz dokonywanie bieżących korekt wynikających m.in. z przebiegu procesu produkcji i zbytu produktów przedsiębiorstwa. Jest to związane z całością logistycznego modelu zarządzania i przepływem materialnych czynników produkcji.

Kontrola realizacji zawartych umów kupna-sprzedaży i dostawy jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania relacjami z dostawcą.

W zależności od wielkości i wyposażenia firmy kontrola realizacji umów dostawy i kontrola dokonywanych zakupów mogą być prowadzone komputerowo lub tradycyjnie [1, s. 181]. W każdym przypadku nośnikami podstawowych informacji są dokumenty wpływu zamówionych materiałów do przedsiębiorstwa oraz nadsyłane faktury porównywane z "optymalnym" harmonogramem uzgodnionych dostaw. Wszelkie powstałe opóźnienia lub spiętrzenia dostaw muszą zostać zasygnalizowane przez odpowiednie służby, aby ocenić skalę związanych z tym zagrożeń i zaproponować sposoby przeciwdziałania. Przyjęcie każdego scenariusza przeciwdziałania wymaga z reguły renegocjacji z odpowiednimi dostawcami, uzgodnienia awaryjnego harmonogramu dostaw, ustalenia sposobu pokrycia strat, zgodnie z warunkami zawartej umowy. W ekstremalnych przypadkach powstałe nieprawidłowości w realizacji umowy mogą oznaczać konieczność rezygnacji z danego partnera, jednostronnego wypowiedzenia umowy lub jej anulowania za zgodą obu stron, ustalenia związanych z tym odszkodowań. W takiej sytuacji dział zakupów przedsiębiorstwa staje przed zadaniem ponownego przeprowadzenia całego cyklu działań mieszczących się w pojęciu marketingu

* adiunkt, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, 41-800 Zabrze, Roosevelta 26-28.

zakupów i wybór nowego źródła dostawy danego asortymentu lub też - jeśli przewidziano takie ryzyko - wybór dostawcy spośród tych, którzy byli rozpatrywani w poprzedniej analizie i mieli niewiele gorsze wyniki oceny od tego dostawcy, którego - jak się okazuje niesłusznie - wybrano.

2. SYSTEM OKRESOWEJ OCENY DOSTAWCÓW

Aby uniknąć takich sytuacji, konieczna jest okresowa ocena dostawców i poziomu usług [2, s. 9-10; 3, s. 13-14]. Celem tej oceny jest sprawdzenie wyników osiągniętych przez zaangażowanego przez przedsiębiorstwo dostawcę pod względem takich czynników, jak ceny, jakość produktów/usług, realizacja dostaw oraz obsługa i, co za tym idzie [4, s. 274]:

- zapewnienie nabywcy obiektywnych informacji stanowiących podstawę decyzji o wyborze źródła dostaw;
- umożliwienie nabywcy przedstawienia dostawcy oceny wyników osiągniętych przez tego ostatniego wraz z ewentualnymi propozycjami usprawnień i udoskonaleń.

W procesie oceny dostawcy należy się koncentrować na poprawie wydajności i efektywności związków pomiędzy dostawcą a odbiorcą mając cały czas na uwadze poprawę poziomu usług. Do oceny istniejących dostawców można wykorzystać na przykład formularze oceny.

Formularze oceny istniejącego dostawcy pozwalają na oszacowanie jego ogólnych kompetencji z punktu widzenia celu, jakim może być [4, s. 275]:

- nadanie mu statusu dostawcy preferowanego,
- nawiązanie z nim współpracy na rzecz doskonalenia osiąganych wyników,
- podjęcie decyzji o rezygnacji ze współpracy z tym dostawcą.

Przy pomocy formularza dostawcy są oceniani i plasowani w rankingu ze względu na główne kryteria np.: zapewnianą jakość, realizację dostaw, działalność handlową, stosowane technologie, zarządzanie. Ponadto dostawcy są zachęceni do samooceny. Taki system ocen ma następujące zalety:

- dostawcy otrzymują od nabywcy informacje zwrotne na temat osiągniętych wyników,
- ustalona ocena stanowi podstawę rozmów między nabywcą a dostawcą i może być wykorzystana przez każdą ze stron jako punkt wyjścia usprawnień,
- oceny punktowe przyznane konkurującym dostawcom określonej grupy pokrewnych części można wykorzystać do sporządzenia rankingu tychże dostawców według ich znaczenia dla przedsiębiorstwa,
- każdy dostawca wie, że jego pozycja w rankingu decyduje o jego miejscu w bazie danych nabywcy i wpłynie bezpośrednio na jego przyszłe decyzje dotyczące przydziału zamówień.

Martin Christopher do oceny dostawców proponuje metodę punktów odniesienia [szerzej w 5, s. 104-134]. Pomiar tą metodą rozpoczyna się od analizy porównawczej z konkurencją i koncentruje się nie tylko na porównaniu produktu, ale także umiejętności i działania.

W procesie pomiaru przez punkty odniesienia pracy dostawcy istotne są następujące

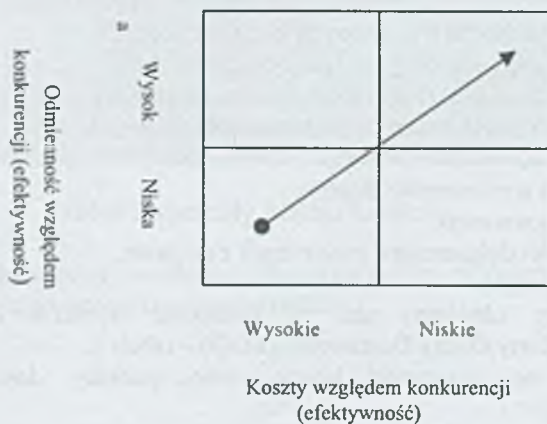
kwestie[5, s. 126-127]:

- chęć współpracy (jako partner lub współproducent),
- gotowość stałego doskonalenia,
- akceptacja zmian i innowacji,
- dążenie do skrócenia czasu bezpośredniego,
- stosowanie procedur zarządzania jakością,
- stosowanie regularnych i formalnych procesów pomiaru przez punkty odniesienia,
- podstawowym celem systemu logistycznego jest dążenie do elastyczności,
- czy personel dostawcy kieruje się tymi samymi wartościami, co odbiorca?
- czy personel aktywnie stara się poprawić jakość stosunków z producentem?
- czy liderzy personelu podkreślają prymat zarządzania jakością totalną?

Punktem wyjścia w metodzie jest ustalenie, które ze wszystkich wymiernych aspektów pracy powinno się uznać za najważniejsze. Zaleca określenie priorytetów poprzez wyodrębnienie tych procesów i sfer w ramach łańcucha podaży, które:

- mają znaczenie strategiczne,
- mają znaczący wpływ na kondycję firmy,
- stawiają firmę przed decyzją wytwarzania - zakupu,
- przejawiają wewnętrzną gotowość do zmian. [5, s. 128]

Ostateczne kryterium wyboru priorytetów pomiaru przez punkty odniesienia powinno stanowić odpowiedź na pytanie, czy i w jaki sposób dana czynność lub funkcja pomaga firmie uzyskać przewagę konkurencyjną. Każda firma szczególną uwagę musi poświęcić kwestii kosztów i wartości względem konkurencji. Kluczem do sukcesu firmy jest jej zdolność uzyskania korzystniejszego od konkurencji bilansu kosztów oraz osiągnięcie znaczącej przewagi poprzez jakość obsługi klienta (rys. 1). Oś pozioma jest miarą wydajności, podczas gdy oś pionowa - miarą skuteczności. Dlatego priorytety pomiaru w tej metodzie powinny być określone według wkładu danej czynności, procesu lub funkcji w realizację obu tych celów.



Rys. 1. Marketing strategicznych celów logistyki

Źródło: M. Christopher „Logistyka i zarządzanie Łańcuchem podaży”,
Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998 r. s.130

Wiele firm stosuje obecnie formalną ocenę pracy dostawcy, jednak pomysł pomiaru pracy dostawcy przez punkty odniesienia jest koncepcją stosunkowo nową. Ponadto nie wystarczy monitorowanie pracy dostawcy w odniesieniu do kryteriów absolutnych, ale konieczne jest porównanie jej z pracą innych dostawców, cieszących się najlepszą opinią. Choć celem procesu pomiaru przez punkty odniesienia jest jedynie wskazanie luk i niedociągnięć w pracy firmy, to jednak kierownictwo uzyskuje dzięki niemu także wskazówki dotyczące konkretnych działań, jakie powinno podjąć. Udany program oceny poprzez punkty odniesienia - po pierwsze - umożliwi opracowanie strategii logistycznych, które opierają się na wymaganiach klientów względem poziomu obsługi, a po drugie - gwarantuje, że zastosowane procesy rzeczywiście przyniosą rezultaty.

3. STUDIUM PRZYPADKU

Analizę systemu okresowej oceny dostawców przeprowadzono w przedsiębiorstwie Alstom Konstal S.A., które jest czołowym producentem taboru szynowego w Polsce [6]. Firma jest jedną z przemysłowych jednostek operacyjnych (IBU) Koncernu Alstom w Europie i zajmuje się głównie produkcją wagonów metra, lekkich pojazdów szynowych oraz wagonów transportowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że firma Alstom Konstal S.A. jest firmą nowoczesną, która dąży do ulepszania i utrzymywania kontaktów z dostawcami. We współpracy z nimi podejmuje działania, które umożliwiają nawiązywanie bliższych relacji opartych na obustronnym zaangażowaniu. W dążeniu do rozwijania długotrwałej współpracy o znaczeniu strategicznym istotną rolę firma przypisuje okresowej ocenie dostawcy.

Badane przedsiębiorstwo posiada bazę danych o dostawcach, która jest co pół roku aktualizowana, a dostawcy w niej zapisani oceniani przez handlowców Działu Zaopatrzenia. Zespół złożony z dyrektora zakupów oraz Kierowników Zaopatrzenia w porozumieniu z handlowcami działu zaopatrzenia weryfikuje wyniki przeprowadzonej oceny dostawców.

Dokonując oceny dostawców, handlowcy przydzielają każdemu dostawcy od 0 do 3 punktów dla każdej z poniższych kategorii oceny:

- bieżącego programu produkcji poddostawcy,
- jakości poddostawcy (z uwzględnieniem reklamacji),
- posiadanych certyfikatów i dopuszczeń jakościowych,
- ceny wyrobu,
- warunków i terminowości dostaw,
- warunków gwarancji,
- kompletności dokumentów związanych z dostawą,
- innych wymagań.

Status dostawcy określany jest na podstawie wyników oceny przeprowadzonej z wykorzystaniem Karty Oceny Dostawców (KOD) – tabela 1.

W zależności od otrzymanej łącznej ilości punktów dostawca otrzymuje jeden z możliwych statusów:

- ✓ Główny dostawca (17-24 punktów),
- ✓ Warunkowy dostawca (9-16 punktów),
- ✓ Rezerwowy dostawca (1-8 punktów).

Informacje niezbędne do przeprowadzenia kwalifikacji uzyskiwane są z następujących źródeł:

- doświadczenia związane ze współpracą z danym dostawcą,
- wstępne ankiety kwalifikacyjne,
- wyniki auditów przeprowadzanych u dostawców,
- informacje od innych przedsiębiorstw grupy Alstom.

Tabela 1. Karta Oceny Dostawców (KOD)

1. Program produkcji	1 – brak produkcji danego wyrobu 2 – produkcja jednorodna (mały wybór) 3 – produkcja różnorodna w typach i gatunkach
2. Ocena jakości, w tym reklamacje	0 – jakość wyrobów budzi zastrzeżenia, częste reklamacje 1 – zmienna jakość wyrobów, liczba reklamacji o zmiennym natężeniu 2 – jakość wyrobów nie budzi zastrzeżeń, sporadyczne reklamacje 3 – wysoka jakość wyrobów, brak reklamacji
3. Dopuszczenia i certyfikaty	0 – wyroby nie atestowane 1 – tylko atesty fabryczne 2 – atesty fabryczne i odbiory zewnętrzne, system jakości bez certyfikacji 3 – atesty fabryczne i odbiory zewnętrzne w połączeniu z posiadaniem certyfikatu jakości
4. Cena wyrobu	0 – ceny niewspółmiernie wysokie, monopolista, nie dopuszcza negocjacji 1 – ceny wysokie, brak rzetelnej motywacji ceny, bez negocjacji 2 – ceny wysokie poparte kalkulacją, dopuszcza negocjacje 3 – ceny atrakcyjne poparte rzetelną kalkulacją, pełna otwartość na negocjacje
5. Warunki i terminowość dostaw	0 – warunki i terminy narzucone przez dostawcę, z reguły niedotrzymywane 1 – warunki i terminy narzucone i wydłużone, ale dotrzymane 2 – warunki i terminy zgodne z potrzebami, dotrzymane przez dostawcę 3 – warunki bardzo korzystne, terminy krótkie, dostawy terminowe
6. Gwarancja	0 – brak gwarancji 1 – gwarancja krótkoterminowa 2 – pełna gwarancja jakości wraz z serwisem 3 – pełna gwarancja jakości wraz z serwisem i systemem jakości
7. Kompletność dokumentów	0 – dokumenty w nieładzie 1 – kompletność trudna do wyegzekwowania 2 – kompletność dokumentów, lecz po dostawie 3 – kompletność dokumentów wraz z dostawą
8. Inne wymagania	0 – dostawca nie przyjmuje dodatkowych wymagań 1 – dostawca spełnia niektóre dodatkowe wymagania 2 – dostawca przyjmuje większość dodatkowych warunków 3 – dostawca przyjmuje wszystkie dodatkowe warunki

Źródło: Materiały Alstom Konstal

Zakres użytych środków oceny względem dostawcy zależy od znaczenia dostarczanego przez dostawcę materiału dla wyrobu końcowego (tabela 2).

Ocena dostawcy z wykorzystaniem KOD przeprowadzana jest przez handlowca wyznaczonego przez Koordynatora SQA, zaś jej rezultat podlega weryfikacji podczas spotkania Zespołu ds. oceny Dostawców. W wyniku spotkania dostawca Kluczowy może uzyskać status:

- ✓ **PANEL** - najwyższy rangą status możliwy do uzyskania nadawany w przypadku, gdy dostawca w wyniku auditu klasyfikacyjnego został przyporządkowany do klasy A, XA, B lub XB. W przypadku dostawcy z grupy B lub XB status może zostać nadany jedynie, gdy dostawca podjął stosowne do tej klasy działania w rezultacie oceny z wykorzystaniem KOD dostawca uzyskał status Główny i jest jedynie dostawcą Alstom Konstal S.A.
- ✓ **TO ELIMINATE** - nadawany w przypadku, gdy dostawca przyporządkowany w wyniku auditu klasyfikacyjnego do klasy C lub XC, w rezultacie oceny z wykorzystaniem KOD dostawca uzyskał status Rezerwowy, (status nadawany dostawcy z grupy dostawców kluczowych, który docelowo przeznaczony jest do usunięcia z portfela dostawców ALSTOM Konstal S.A.)
- ✓ **ON HOLD** - nadawany dostawcy, który nie zrealizował działań korygujących i/lub zapobiegawczych; realizacja działań korygujących i/lub zapobiegawczych dostawcy nie została zwalidowana przez auditorów AlstomTransport. (status nadawany dostawcy z grupy dostawców kluczowych, który z określonych powodów nie podlega eliminacji z portfela dostawców ALSTOM Konstal S.A. jednakże składanie zamówień u tego dostawcy nie jest zalecane)
- ✓ **INVESTIGATION** - nadawany automatycznie dostawcy, z którym nie była prowadzona wcześniej współpraca, a posiadany jest SDS uzupełniony przez dostawcę w rezultacie oceny z wykorzystaniem KOD dostawca uzyskał status Rezerwowy.(status nadawany dostawcy z grupy dostawców kluczowych, wobec którego nie został przeprowadzony audyt klasyfikacyjny)

Tabela 2. Klasy dostawców

KLASA	Opis	Działania
Klasa A ♠	<p>Dostawcy uwzględniani przy akcjach ofertowych.</p> <p>Dostawcy, z którymi należy współpracować przy realizacji kolejnych projektów.</p> <p>Dostawcy produktów o najwyższej jakości (tzw. PQA status)– nie ma potrzeby przeprowadzania kontroli jakościowej dostaw materiałowych pochodzących od tej grupy dostawców</p>	<p>Dążenie do doskonalenia jakości dostawcy.</p> <p>Audyty kontrolne.</p>
Klasa B ♣	<p>W okresie jednego roku każdy dostawca z tej grupy ma stać się dostawcą klasy A, w przeciwnym wypadku jest przesuwany do klasy C. Ocena jest przeprowadzana poprzez powtórny audit.</p> <p>Współpraca z tą grupa dostawców przy okazji realizacji kolejnych projektów wymaga głębszej analizy.</p> <p>Główne działania dostawcy powinny być ukierunkowane na doskonalenie i rozwój oraz ciągłe ulepszanie jakości swoich wyrobów.</p> <p>Nie można nadać statusu PQA, w związku z czy ich dostawy muszą podlegać wstępnej kontroli jakościowej.</p>	<p>Dostawcy muszą zdefiniować plan działań korygujących i regularnie wykazywać konsekwencję w jego realizacji</p> <p>Konieczność przeprowadzania audiów kontrolnych.</p> <p>Należy zdefiniować poziom niezbędnej kontroli jakościowej w odniesieniu do dostaw pochodzących od tej grupy dostawców.</p>
Klasa C ♣	<p>Grupa dostawców, których nie należy uwzględniać przy akcjach ofertowych.</p> <p>Grupa dostawców, których nie należy uwzględniać przy realizacji kolejnych projektów.</p>	<p>Podlegają eliminacji z portfela dostawców jednostki zgodnie ze zdefiniowanym i zatwierdzonym planem redukcji dostawców</p>
Klasa XA, XB, XC	<p>Monopoliści na rynku, bądź dostawcy narzuceni przez klienta</p>	<p>Poszukiwać alternatywnych dostawców, bądź substytutów dostarczanych przez nich wyrobów.</p> <p>Należy zdefiniować niezbędny poziom kontroli jakościowej w odniesieniu do dostaw pochodzących od tej grupy dostawców</p>

Źródło: Materiały firmy Alstom Konstal

Spotkanie Zespołu i rezultaty zostają podsumowane w Protokole ze spotkania zaś w Listach Dostawców zostają odnotowane rezultaty. Ocena dostawców realizowana jest zgodnie z zasadami ujętymi w tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźniki oceny dostawców

Wartość	Dostawcy Kluczowi	Dostawcy
PPM Ocena przeprowadzana w oparciu o indywidualny udział sztuk niezgodnych w łącznej ilości sztuk dostarczonych przez analizowanego dostawcę w okresie trzech miesięcy	Analiza przeprowadzana w pierwszym tygodniu nowego miesiąca celem oceny miesiąca poprzedzającego i wpływu tejże oceny na trzy miesiące – obliczane wstecz z uwzględnieniem miesiąca analizowanego	Analiza przeprowadzana raz na 6 miesięcy lub przypadku znacznego wzrostu wpływu na łączną wartość współczynnika przeprowadzona bieżąco dla dostawcy(ów) wykazujących największą ilość sztuk niezgodnych.
NCR Indywidualne podsumowanie dla każdego dostawcy w średnim ujęciu trzech miesięcy trzech miesięcy	Analiza przeprowadzana w pierwszym tygodniu nowego miesiąca celem oceny miesiąca poprzedzającego i wpływu tejże oceny na trzy miesiące – obliczane wstecz z uwzględnieniem miesiąca analizowanego	Analiza przeprowadzana raz na 6 miesięcy lub przypadku znacznego wzrostu wpływu na łączną wartość współczynnika przeprowadzona bieżąco dla dostawcy(ów) wykazujących największą wartość współczynnika.

Źródło: Materiały firmy Alstom Konstal

Maksymalna/graniczna wartość współczynnika PPM jest zmienna i ustalana za trzy miesiące na poziomie Alstom Konstal S.A. Współczynnik określony jest zależnością przedstawioną wzorem (1).

$$PPM = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{\sum_{i=1}^k X_i} * 1.000.000 \quad (1)$$

Gdzie:

- x_i – liczba sztuk niezgodnych występujących w dostawie i ($i = 1 \dots n$),
- n - liczba dostaw w których wystąpiły niezgodności w badanym przedziale czasowym,
- X_i – liczba sztuk występująca w dostawie i ($i = 1 \dots k$),
- k - liczba dostaw w badanym przedziale czasowym.

Maksymalna/graniczna wartość współczynnika NCR jest również zmienna i ustalana za trzy miesiące na poziomie Alstom Konstal S.A.. Współczynnik określony jest zależnością przedstawioną we wzorze (2).

$$NCR = \frac{\sum MON}{3} \quad (2)$$

Gdzie:

MON – Meldunek o Niezgodności

Dostawcy kluczowi informowani są o wynikach, co miesiąc po przeprowadzeniu oceny. Dostawcy spoza listy dostawców kluczowych informowani są co pół roku o wynikach po przeprowadzeniu oceny lub częściej w uzasadnionych przypadkach.

W zależności od uzyskanego wyniku dostawcy podlegającym ocenie przekazywane są informacje (tabela 4).




Tabela 4. Informacje przekazywane dostawcom w zależności od rezultatów oceny

Rezultat oceny	Informacja przekazywana dostawcy	Informacja zwrotna
Przekroczenie wartości granicznej PPM i/lub NCR	Dostawca zostaje poinformowany o wyniku analizy oraz zobowiązany do podjęcia działań korygujących i zapobiegawczych celem eliminacji problemu. Informacja zostaje przekazana drogą elektroniczną lub faksem wraz z PDCA Planem Akcji (załącznik 2). Przekazany PDCA Plan Akcji zostaje wyszczególniony w Rejestrze PDCA .	Dostawca przekazuje opracowany PDCA Plan Akcji. Systematyczne przekazywane informacje o etapach wdrażania realizacji deklarowanych działań.
Wartość PPM i/lub NCR zbliżona do granicznej	Dostawca zostaje poinformowany o wyniku analizy oraz zobowiązany do zwrócenia uwagi na wysyłane dostawy. Informacja zostaje przekazana drogą elektroniczną lub faksem .	Deklaracja (list lub e-mail) zawierająca zobowiązanie dostawcy do zachowania co najmniej bieżącego poziomu dostaw. Lista działań zapewniająca zachowanie lub polepszenie poziomu dostaw
Wartość PPM i NCR poniżej wartości granicznej	Dostawca informowany jest o rezultacie i proszony o zachowanie co najmniej bieżącego poziomu dostaw. Informacja zostaje przekazana drogą elektroniczną lub faksem .	N/A

Źródło: Materiały firmy Alstom Konstal

Rezultat oceny sygnalizowany jest w formularzach informacyjnych poprzez określone symbole (Tab.5)

Tabela 5. Symbole wyników oceny

	Wynik pozytywny
	Wynik warunkowy
	Wynik negatywny

Źródło: materiały Alstom Konstal S.A.

Celem oceny dostawców nie jest jedynie dostarczenie firmie informacji o stopniu spełnienia jej oczekiwań przez dostawcę, ale również wskazanie dostawcy kierunków usprawnień w tym zakresie. Informacje te pozwalają dostawcom na podjęcie działań poprawiających ich wizerunek z punktu widzenia klienta- tu firmy Alstom Konstal. Dzięki temu dostawcy, którzy uzyskali niskie oceny mogą wprowadzić działania usprawniające, które sprawią, że dostawcy ci mogą w przyszłości stać się partnerami firmy Alstom Konstal.

4. KOORDYNACJA DOSTAW I OCENA ZGODNOŚCI DOSTAW

Za nadzór nad realizacją zamówienia, a tym samym za bieżącą współpracę z dostawcami, w firmie odpowiedzialny jest Dział Koordynacji Dostaw.

W przypadku, gdy zamówienie dotyczy produktu zamawianego po raz pierwszy lub u nowego dostawcy obowiązuje jakościowa ocena partii próbnej. Nadzór pierwszej dostawy realizowany jest przy ścisłej współpracy Działów Logistyki i Zakupów. Pracownik Działu Zakupów przekazuje do Działu Kontroli Jakości kopie zamówienia na partie próbną. Powiadamia również Dział Kontroli Jakości o dostawie partii próbnej i konieczności jej odbioru. Dział ten precyzuje wyniki kontroli partii próbnej. Kontrola dostawy jest wykonywana zgodnie ze stosowaną procedurą z uwzględnieniem planów jakościowych. Wynik kontroli zostaje przedstawiony Kierownikowi Działu Logistyki i Kierownikowi Działu Zakupów. W przypadku pojawienia się problemów z terminową realizacją zamówienia lub jakością dostawy, Dział Zakupów interweniuje u dostawcy a następnie podejmuje dalsze decyzje (kontynuowanie lub zaniechanie działań). Wyniki wstępnej oceny dostawców, oceny analizy ofert oraz zatwierdzenie partii próbnej upoważniana Dział Zakupów do wpisania nowego dostawcy do bazy kwalifikowanych dostawców.

Każdego dnia, Koordynator Dostaw ustala listę dostaw, jakie będą realizowane dnia następnego.

Każda dostawa podlega ocenie. Po każdej dostawie przesyłane są informacje do dostawcy odnośnie oceny dostawy zrealizowanej względem zgodności z umownym harmonogramem dostaw.

Dostawca otrzymuje informacje o:

- ✓ ilości harmonogramowanej,
- ✓ ilości dostarczonej,
- ✓ dacie harmonogramowanej,
- ✓ dacie dostawy,
- ✓ niezgodności.

Tolerancja dla dostaw:

- +/- 2% ilości dostawy,
- +/- 3 dni (robocze),
- opakowania [zgodne/niezgodne].

W przypadku stwierdzenia niezgodności ilościowej mającej wpływ na realizację przyszłych dostaw, Dział Koordynacji Dostaw wraz z oceną dostawy, przesyła do dostawcy aktualizację harmonogramu dostaw. Informacja ta jest również przesyłana do Działu Zakupów w celu podjęcia decyzji o obciążeniu dostawcy zgodnie z obowiązującą umową.

Raz w miesiącu przesyłana jest do dostawcy informacja w zakresie bieżących, realizowanych przez niego zamówień. Informacja musi zawierać:

- numer zamówienia,
- czy zamówienie jest otwarte do realizacji,
- czy zamówienie jest opóźnione.

Po realizacji dostawy koordynator dostaw potwierdza czy:

- do dostawy dostarczone zostały dowody dostawy,
- do dostawy zostały przesłane dokumenty jakościowe (czas dostarczenia dokumentów jakościowych do dostawy to maksimum 5 dni roboczych),
- czy wraz z dostawą do firmy dostarczona została faktura zgodna w ilością zarejestrowaną na magazynie. Dostawca ma 7 dni od dostawy na wystawienie faktury. Koordynator Dostaw w miarę możliwości dostarcza do magazynu w najkrótszym możliwie czasie kopie dokumentu faktury związanej z dostawą.

W przypadku stwierdzenia braku powyższych dokumentów przy dostawie Koordynator niezwłocznie sprowadza wszystkie niezbędne dokumenty. Wszystkie atesty jakościowe muszą być zeskanowane i umieszczone w sieci lokalnej, a następnie przesłane do Działu Jakości w formie papierowej.

W przypadku pojawienia się zmiany w harmonogramie produkcji, Dział Koordynacji Dostaw kontaktuje się z dostawcą w celu dostosowania dostaw do nowych wymagań planu produkcyjnego. Po ustaleniu telefonicznym z dostawcą, Koordynator Dostaw przesyła do dostawcy aneks harmonogramu dostaw, który musi być zatwierdzony przez kierownika ds. logistyki, wraz z warunkami ogólnymi, załączając list przewodni. Zmiana harmonogramu dostaw nie może wpływać na inne elementy umowy podpisanej z dostawcą za wyjątkiem terminów lub ilości dostaw.

W przypadku stwierdzenia niezgodności ilościowej w magazynie pomiędzy ilością rzeczywistą a dokumentami dostawy, Dział Koordynacji Dostaw na podstawie protokołu ilościowego z magazynu wysyła do dostawcy reklamację ilościową. Dział Koordynacji Dostaw musi uzyskać w ciągu 3 dni roboczych stanowisko dostawcy o tym czy dostawa zostanie uzupełniona, lub wystawiona będzie faktura korygująca. Dostawa jest rejestrowana w magazynie według rzeczywiście stwierdzonych ilości, a po otrzymaniu dostawy uzupełniającej realizowana jest korekta dokumentu PZ.

W przypadku pojawienia się zmiany ilościowej w liście materiałowej, zwiększającej ilość normy materiałowej na projekt, na podstawie decyzji Działu Zakupów, Dział Koordynacji Dostaw wprowadza aneksem zmiany harmonogramu do otwartego zamówienia lub przygotowuje nowy harmonogram dostaw.

W przypadku zmniejszenia ilości, Dział Koordynacji Dostaw niezwłocznie wstrzymuje dostawy materiału z nadwyżki do momentu podpisania przez dział zakupów aneksu z dostawcą.

Zmiana ilościowa musi być zatwierdzona aneksem do zamówienia przez Dział Zakupów, w następnej kolejności Dział Koordynacji Dostaw uzupełnia harmonogram dostaw w systemie Gospodarki Materiałowej.

Ponadto ocena zgodności dostawy przeprowadzana jest regularnie, co miesiąc i obejmuje swoim zakresem wszystkie dostawy miesiąca poprzedzającego ocenę wg tygodni dostawy. Umożliwia ona firmie ciągłą obserwację współpracy z dostawcą. Również dzięki temu dostawca może cały czas obserwować jak jego klient (tu firma Alstom Konstal) ocenia jego współpracę. Dzięki temu może on szybciej reagować na wymagania swojego klienta.

Ocena zgodności dostawy obejmuje 3 poziomy:

1. zgodność terminu dostawy z harmonogramem dostaw (wskaźnik x1),
2. zgodność ilości dostawy z harmonogramem dostaw (wskaźnik x2),
3. ocena dodatkowych aspektów tj. dokumenty dostawy, faktura, opakowanie (wskaźnik x3).

Współczynniki wyliczenia podane są w tabelach 6 i 7 oraz we wzorze (3).

Tabela 6. Współczynniki obliczania wskaźnika x1

Ilość dni opóźnienia	Ocena wskaźnika – x1
0 – 3	1
4 – 6	0,75
7 – 10	0,5
10 – 12	0,25
12 – i powyżej	0
Mniej niż 0	0,5

Waga wskaźnika = 0.6

Wskaźnik x2 oblicza się ze wzoru (3).

$$x2 = \left(\frac{\sum_{i=1}^n (y1 - y2)}{n \cdot y1} \right) \quad (3)$$

Gdzie:

y1 – ilość sztuk materiału do dostawy wg harmonogramu dostaw i

y2 – ilość sztuk materiału dostarczona w dostawie danego okresu

n – ilość dostaw danego okresu (tygodnia ; miesiąca)

Waga wskaźnika = 0.5

Tabela 7. Współczynniki obliczania wskaźnika x3

Opis	X3 = 1	X3 = 0
Dokumenty dostawy (dostarczone na czas razem z dostawą)	Tak	Nie
Faktura dostawy – przesłana przed dostawą (zgodność z oryginałem)	Tak	Nie
Opakowanie – zgodne z wymaganiami	Tak	Nie




Waga wskaźnika = 0.3

Ocena końcowa xi wyraża się wzorem (4).

$$x_i = \frac{(x_1 \times 0,6) + (x_2 \times 0,5) + (\sum x_3 \times 0,3)}{2} \% \quad (4)$$

Wynik oceny sygnalizowany jest graficznie poprzez symbole zamieszczone w tabeli 8, w zależności od przedziałów uzyskanych w ocenie.

Tabela 8 Wyniki w zależności od przedziałów uzyskanych w ocenie.

	Wynik pozytywny	$x_i \Rightarrow < 98\% - 100\%$
	Wynik warunkowy	$x_i \Rightarrow < 80\% - 97,99\%$
	Wynik negatywny	$x_i \Rightarrow (0\% - 79,99\%)$

Informacja o wynikach oceny dostaw przeprowadzana jest do 5 tego dnia roboczego każdego miesiąca i do tego dnia przesyłana jest informacja do dostawcy w formie faxu lub emaila.

5. PODSUMOWANIE

Wraz z rosnącą świadomością udziału dostawców w kosztach i jakości wyrobów finalnych, a tym samym ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa coraz istotniejszego znaczenia nabiera konieczność dokonywania oceny dostawców. Badane przedsiębiorstwo doskonale zdaje sobie sprawę z tego, jaki wpływ na jego wizerunek na rynku ma odpowiednia polityka w stosunku do dostawców, dlatego celem przedsiębiorstwa stało się dążenie do wykorzystania relacji z dostawcami jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ przewaga nad konkurencją w dużej mierze bierze się z ograniczenia kosztów i/lub wyróżniającej się oferty, logicznym jest podejście zakładające, że cele te powinny doprowadzić do stworzenia nowej polityki w odniesieniu do relacji z dostawcami,

Wprowadzenie systemu okresowej oceny dostawców zakłada możliwość uzyskania wymiernych korzyści poprzez ulepszenie związków z dostawcami i poprawę sprawności działania. W wyniku działań tego typu powinna nastąpić redukcja kosztów i poprawa zysku netto oraz możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez wybór najlepszych z punktu widzenia firmy dostawców, a eliminowanie tych, którzy nie spełniają wymagań.

Wykorzystanie wiedzy dotyczącej relacji z dostawcami przez gromadzenie, analizę i odpowiednie wykorzystanie informacji dotyczących dostawców jest podstawą, na której można zbudować sukces przedsiębiorstwa. Istotne jest także śledzenie i mierzenie sprawności działań zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa w porównaniu z ustalonymi celami, poprzez identyfikację obszarów działania, w których tkwią największe możliwości redukcji kosztów i poprawy efektywności, monitorowanie działań dostawców - jak wywiązują się oni ze swoich zobowiązań, co do jakości, terminowości dostaw i cen oraz dokładniejsze dostosowanie zaopatrzenia do zmieniających się warunków zewnętrznych i potrzeb przedsiębiorstwa.

W przypadku, gdy ocena dostawcy opiera się głównie na atrakcyjności oferowanej przez niego ceny, często bywa tak, że traci na tym jakość produktów. Dzieje się tak, ponieważ dostawca dążąc do zminimalizowania kosztów, spełnia jedynie podstawowe wymagania odbiorcy. Ponadto ucierpieć może też jakość obsługi klienta, jeżeli dostawca nie uznaje realizacji zamówienia za priorytetowe.

Przedsiębiorstwo musi dostrzegać w umiejętnym kształtowaniu relacji z dostawcami źródło konkurencyjnej przewagi, jednocześnie zdając sobie sprawę, że brak efektywnego zarządzania bazą dostawców podwyższa koszty zaopatrzenia i zwalnia proces wprowadzania nowych produktów.

Literatura:

- [1] WOJCIECHOWSKI T., *Marketing i Logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 1995,
- [2] DABROWSKA-MITEK M., *Ocena dostawców i logistyczna obsługa klientów w Zakładach Samochodowych Jelcz S.A.*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 11/2003,
- [3] DABROWSKA-MITEK M., *Ocena dostawców w przedsiębiorstwie Autosan SA.*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 8/2004,
- [4] LYSONS K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004,
- [5] CHRISTOPHER M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998,
- [6] materiały firmy Alstom Konstal S.A. zebrane przez D. Konieczną – studentkę Politechniki Śląskiej - do pracy dyplomowej

SYSTEM OF PERIODICAL SUPPLIERS' ESTIMATION AS THE ELEMENT OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Abstract

In the paper system of suppliers' estimation in rolling-stock enterprise (producer of rail vehicles) was presented. On the base of results of empirical researches method applied by studied enterprise and an importance of the whole supplier relationship management were discussed.