

Monika ODLANICKA - POCZOBUTT

Krzysztof PAŁUCHA

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji
Politechnika Śląska

Zarządzanie bazą dostawców

Wprowadzenie

W ostatnim okresie czasu obserwuje się stały wzrost zainteresowania nauki oraz praktyki gospodarczej problematyką organizacji procesów logistycznych w tym procesie zakupów, gdyż odgrywa on bardzo ważną rolę w sferze zaopatrzenia przedsiębiorstwa. Szczególnie ostrą konkurencją charakteryzują się rynki przemysłowe. Presja na zwiększanie szybkości reagowania na potrzeby klientów, obniżanie kosztów działalności, zapewnienie pewności i rytmiczności zasilania produkcji spowodowała, że coraz wyraźniej problematyka zaopatrzenia wpisuje się w nurt związany z poszukiwaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Firmy coraz większą uwagę przywiązują więc do osiągnięcia wysokiej efektywności w procesie zakupów zaopatrzeniowych a jest to możliwe dzięki kreowaniu partnerskich relacji z dostawcami oraz stosowaniu w tych procesach nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, marketingu zakupów i technologii informacyjnych. Analiza stosowanych w tym zakresie rozwiązań pokazuje na dużą aktywność firm we wdrażaniu nowoczesnych innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w obszarze logistyki.

Jednym z takich rozwiązań jest stworzenie w przedsiębiorstwie nowoczesnego, innowacyjnego systemu umożliwiającego efektywne zarządzanie procesem zakupów, zarządzanie bazą dostawców przy jednoczesnym wykorzystaniu koncepcji, zakładającej współpracę z dostawcami na zasadach partnerskich. Problem jest szczególnie silnie widoczny w odniesieniu do procesu zakupów zaopatrzeniowych gdzie współpraca z dostawcami na zasadach partnerskich (szczególnie w zakresie projektowania i produkcji) stwarza możliwość zwiększenia efektywności w procesie zakupu.

W artykule przeanalizowano organizację takiego systemu zarządzania bazą dostawców na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Szczególną uwagę zwrócono na problematykę analizy organizacji procesu zakupów zaopatrzeniowych pod kątem stosowanych procedur, wyboru i oceny dostawców.

Teoretyczne aspekty organizacji proces zakupów

Proces zakupu i związane z nim problemy znajdują w literaturze przedmiotu [1; 2; 3] znaczące miejsce ponieważ dzięki działaniom racjonalizacyjnym w procesie tym, można nie tylko zminimalizować koszty zaopatrzenia, ale również zwiększyć

efektywność w dziedzinie zakupów. Proces zakupu i zasileń materiałowych stał się więc jednym z ważniejszych obszarów poszukiwania obniżki kosztów.

Webster i Wind definiują zakup na rynku dóbr przemysłowych jako „proces decyzyjny, za pomocą którego przedsiębiorstwa określają swoje potrzeby dotyczące produktów i usług oraz identyfikują, oceniają i wybierają spośród dostępnych marek i dostawców” [4, s. 216]. Zakupy wymagają więc takiego zarządzania zewnętrznymi zasobami firmy, aby zaopatrzenie w produkty, usługi, wiedzę, niezbędne do funkcjonowania organizacji było zapewnione na najlepszych warunkach. Podobny pogląd możemy znaleźć w pracy K. Lysonsa.

Obecne zadania funkcji zakupu są szersze i bardziej złożone, niż miało to miejsce jeszcze nie tak dawno temu. Obejmują wiele różnorodnych czynności, opartych na daleko posuniętej integracji procesu zakupu z procesami produkcji i sprzedaży a do najważniejszych zagadnień związanych z logistycznymi procesami zakupu należą kompletność, jakość i terminowość dostaw, gdyż warunkują one sprawną obsługę procesów produkcyjnych oraz umiejętną współpracę z dostawcami. Na fazę zakupu składa się wiele funkcji oraz zadań cząstkowych, które oprócz zapewnienia odpowiedniego rodzaju dostaw materiałowych, powinny uczestniczyć w powiększaniu wartości dodanej firmy. Bez wprowadzania na tym odcinku odpowiednich rozwiązań organizacyjnych i ekonomicznych osiągnięcie pożądaných wyników jest mało realne.

Chcąc wypracować optymalny system zakupów konieczne jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania [5, s. 169]:

- produkcja własna czy zakup (make or buy) – problem wiąże się z wyborem polityki określanej jako lean management i wiążącej się z nią koncepcji outsourcingu [6, s. 13; 7];
- ile kupować – co wiąże się z planowaniem potrzeb materiałowych i sterowaniem zapasami;
- kiedy kupować – odnosi się do organizacji dostaw;
- gdzie kupować – co wiąże się z wyborem źródeł zakupów i dostawców.

Zmienność warunków w jakich działa każde przedsiębiorstwo, oddziaływanie szeregu czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych doprowadza często do korekt bieżących planów produkcyjnych, a w efekcie do zmian planów zakupów. Oznacza to, że przygotowując transakcję zakupu, należy przewidzieć możliwość zmiany np. wielkości zamówienia, terminów dostaw czy też innych wymagań stawianych dostawie. W związku z tym, powinno się usystematyzować proces zakupów, wypracowując własne procedury i dostosowując go do własnych potrzeb.

Tradycyjne procedury zakupu są nieefektywne. Zwiększenie efektywności jest możliwe poprzez wypracowanie własnych procedur zakupów. Zawierają one najczęściej: zakres odpowiedzialności za poszczególne funkcje zakupu; sposób wyboru dostawców zapewniających odpowiedni standard dostaw; rodzaj stosowanej dokumentacji i systemu komunikacji z dostawcą. Przebieg procesu zakupów realizowany powinien być natomiast najczęściej wg następującej kolejności [8, s. 107-108]:

- określenie typu zakupu;

- określenie niezbędnego poziomu nakładów;
- realizacja procesu zakupów;
- ocena efektywności procesu.

Istotnym z punktu widzenia organizacji procesów zakupów jest stworzenie bazy dostawców. Jest ona odmianą bazy danych, która zawiera informacje o dostawcach. Jest definiowana często jako duży, uporządkowany zbiór informacji przechowywanych na nośnikach komputerowych, wyposażony w oprogramowanie umożliwiające m.in. szybkie wyszukiwanie danych, ich aktualizację i udostępnianie. Zbiór informacji może zawierać m.in. listy dostawców, ich adresy, wykaz zrealizowanych transakcji zakupu, stanów magazynowych.

W logistyce bazy danych, które zawierają określone informacje, wspierają decyzje menedżerskie i z tego powodu wszystkie rodzaje informacji zgromadzone w bazach danych muszą być aktualizowane, muszą być dodawane nowe i usuwane stare informacje, musi istnieć bieżąca możliwość różnorodnego przekrojowego sortowania tych informacji.

Dzięki tym działaniom menedżer może w dowolny sposób zarządzać bazą danych, którą dostosowuje do własnych potrzeb oraz uzyskuje dzięki jej pomocy odpowiedzi na interesujące go pytania.

W bazie dostawców najczęściej można wyróżnić cztery rodzaje danych, służących wspomaganie decyzji, które dotyczą wyboru i współpracy przedsiębiorstwa z dostawcami:

- informacje o potencjalnych dostawcach;
- kryteria wyboru dostawcy;
- informacje do oceny współpracy z dostawcami;
- dane o sposobie zakończenia współpracy między odbiorcą a dostawcą [9].

Szczególnie istotną rolę odgrywają rozstrzygnięcia przyjęte w obszarach kryteriów wyboru dostawców i oceny współpracy z nimi.

Najczęściej wśród kryteriów oceny i wyboru dostawców, oprócz ceny, wyróżnia się jakość i asortyment dostaw, terminowość i rytmiczność dostaw, oferowany poziom obsługi, możliwość negocjowania terminów realizacji dostaw i ich wielkość, itp. Metoda wyboru dostawcy zależy także w dużej mierze od zamawianego produktu oraz relacji zamawiającego z potencjalnymi kontrahentami. Podejmując współpracę z dostawcą powinno się weryfikować trafność dokonanego wyboru. Informacje do oceny kooperacji z dostawcą są związane najczęściej z: terminowością dostaw, reklamacjami jakościowymi, brakami ilościowymi itp.

Każda firma powinna systematycznie dokonywać oceny współpracy z dostawcą w trakcie jej trwania. Ocenie takiej podlegają tylko dostawcy strategiczni ale również pozostali dostawcy szczególnie wtedy, gdy pojawiają się problemy we współpracy.

Firma w celu oceny określa jej sposób przeprowadzania i minimalną akceptowaną wartość wskaźnika syntetycznego. Pogarszanie się wskaźników, związanych z procesem zakupów, jest sygnałem dla odbiorcy, aby zwrócił się do dostawcy o wyjaśnienie przyczyn spadku wiarygodności i podjęcie stosownych działań naprawczych. W sytuacji, gdy następuje dalszy spadek wiarygodności

powinien być stosowany audyt, który bada przyczyny występujących zakłóceń. Wyniki przeprowadzonego audytu mają być z kolei dla dostawcy źródłem informacji w jakim kierunku powinny pójść działania korygujące.

W literaturze przedmiotu znajdujemy szereg nowoczesnych rozwiązań regulujących współpracę na linii odbiorca – dostawca. Jednak najczęściej współczesne formy kooperacji między przedsiębiorstwami zawierają się między dwoma skrajnymi wariantami: partnerstwem a konkurencją. Partnerstwo polega na szeroko rozumianej współpracy, czyli wymianie wszelkich potrzebnych informacji, długotrwałej współpracy na podstawie wynegocjowanej umowy oraz zaufaniu. Drugie rozwiązanie wiąże się z przeciwstawianiem sobie konkurentów (dostawców), wyszukiwaniem okazji, krótkotrwałymi i okazjonalnymi kontaktami z dostawcami. W rzeczywistości przedsiębiorstwa stosują różne opcje współpracy wobec poszczególnych kontrahentów. Obydwa rozwiązania mają zarówno zalety i wady. Obecnie wskazuje się na współpracę partnerską jako tą formę, która jest dla większości firm bardziej korzystna.

Wraz z rosnącą świadomością udziału dostawców w kosztach oraz jakości produktów finalnych, a tym samym ich wpływu na konkurencyjność firmy coraz popularniejsze stają się inne, innowacyjne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą. Przykładowo są to: zarządzanie relacjami z dostawcami, zarządzanie zapasami przez dostawcę, integrowanie dostawców, zarządzanie dostępnością towarów.

Dokonywanie pomiarów wyników realizacji procesów jest niezbędne w celu monitorowania, kontrolowania, oceniania i podnoszenia ich efektywności.

Najistotniejszym elementem jest tutaj wypracowanie określonej gamy wskaźników zarówno ilościowych oraz jakościowych, które obrazują obszary współpracy z dostawcami. Wśród wskaźników ilościowych wyróżnia się: liczbę zamawianych pozycji materiałów, liczbę dostawców, liczbę pracowników zaopatrzenia, itp. Z kolei wskaźniki wartościowe dotyczą m.in. kosztów zaopatrzenia, reklamacji. Wymienione wskaźniki oceny podsystemu logistyki zaopatrzenia należy także poszerzyć o wskaźniki, które związane są z czasem i jakością dostaw [10].

Spotyka się także inne wskaźniki, które pozwalają oceniać poziom współpracy z dostawcami. Są to przykładowo czas dostawy, czas realizacji zamówienia, jakość dostaw, elastyczność dostaw, niezawodność dostaw.

Reasumując, można stwierdzić, że globalizacja jak również rozwój rynków elektronicznych a przy tym indywidualizacja popytu przedsiębiorstwa kreują nowy model współpracy oparty na szeroko rozumianej kooperacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą, oparty zarówno na relacjach partnerskich jak i konfrontacyjnych.

Organizacja procesów zakupu i zarządzanie bazą dostawców

Przedstawiony w artykule przykład rozwiązań stosowanych w procesach zakupu oparty jest na informacjach i danych uzyskanych w jednej z bardziej znanych spółek należących do koncernu zagranicznego. Polski oddział tej spółki funkcjonuje na polskim rynku od wielu lat specjalizując się w projektowaniu i wytwarzaniu

różnorodnych urzędzeń i można go uznać za lidera branżowego. Firma ciągle się rozwija i zwiększa swoje udziały w rynku. W przedsiębiorstwie przyjęto dla realizacji codziennych zadań następujące zasady: po pierwsze klient, osobista odpowiedzialność i zaangażowanie, nieustanny wysiłek na rzecz doskonalenia, współpraca i duch pracy zespołowej oraz obustronne korzystne relacje z dostawcami.

W badanej firmie komórką organizacyjną odpowiedzialną za prawidłowe funkcjonowanie systemu zakupów jest Dział Zakupów, który wchodzi w skład Zakładu Produkcji bowiem to właśnie ten zakład zamawia gros materiałów zakupywanych przez firmę. Takie bezpośrednie powiązanie umożliwia lepszą współpracę pomiędzy działami oraz skraca przepływ informacji.

Przeprowadzona analiza wykazała, że zarówno dostawcy, konkurenci, jak i główni klienci rynku obsługiwane przez badaną firmę wpływają w istotnym stopniu na proces zakupów. O dużym znaczeniu przywiązywanym do procesu zakupów w badanej spółce świadczy nie tylko szeroki asortyment zakupywanych towarów, ale również wysoki udział kosztów materiałów i usług w strukturze zakupów. Oszczędności uzyskiwane drogą racjonalizacji rozwiązań stosowanych w procesach zakupu silnie wpływają na wyniki ekonomiczne firmy. Uzyskiwane w obszarze zakupów korzyści, są w głównej mierze efektem przyjętych rozwiązań związanych z wyborem najlepszego dostawcy, z prowadzeniem negocjacji oraz z dbaniem o stałe, poprawne związki z kooperantami. Ważnym elementem jest także wykorzystywanie w procesach zakupów zaopatrzeniowych marketingu zakupów.

Organizacja zaopatrzenia w badanej spółce ma formę scentralizowaną. Dzięki centralizacji spółka agreguje popyt na potrzeby materiałowe z całego przedsiębiorstwa i osiąga przez to większą siłę przetargową wobec dostawców. Dział Zakupów zatrudnia wysoko wykwalifikowany personel, wyspecjalizowany w obsłudze określonych grupach asortymentowych. Stojący na czele działu Kierownik ds. Zakupów, jest odpowiedzialny za rozwiązywanie wszelkich problemów związanych z dostawami w tym między innymi za zarządzanie dostawami, koordynowanie działań pracowników działu, reprezentowanie firmy na zewnątrz w zakresie zakupów, poszukiwanie źródeł dostaw. W badanej firmie zatrudnionych jest 6 branżystów, zajmujących się bieżącymi zakupami oraz 3 tzw. strategów (2 Lead Buyer'ów, Project Buyer). Funkcje przydzielone pracownikom Działu Zakupów podzielone są ze względu na główne grupy nabywanych dóbr zaopatrzeniowych, a zadania związane m.in. z realizacją zamówień, należą do obowiązków branżystów. Natomiast stratedzy, w określonych obszarach zakupowych, skupiają swoją uwagę przede wszystkim na wypracowaniu najlepszych relacji z dostawcami.

W celu dokonywania optymalnych zakupów każde ze stanowisk wykonuje dla przypisanej mu grupy asortymentowej następujące zadania strategiczne:

- a) poszukiwanie nowych bądź alternatywnych, korzystniejszych źródeł zakupu (uczestnictwo przy doborze materiałów dla nowoprojektowanych wyrobów; badanie źródeł zaopatrzenia; kontakty z dostawcami; analiza ofert; przetargi, negocjacje,

- b) ocena dostawców (przygotowywanie, uczestniczenie w audytach u dostawców; realizacja zaleceń poauditowych,
- c) umowy (opracowanie nowych umów oraz zmiany istniejących),
- d) ceny (polityka cenowa, negocjacje cenowe),
- e) warunki dostaw (skracanie czasu dostaw; terminy dostaw; sposób zapłaty; sposób dostawy),
- f) parametry zaopatrzeniowe (ustalenie parametrów; wdrażanie Międzynarodowych Standardów obowiązujących w obsługiwanej branży; dokonywanie ewentualnych zmian w systemie BAAN 4C; minimalizacja stanów magazynowych),
- g) działania oszczędnościowe.

Wśród zadań operatywnych możemy wyróżnić: sporządzanie zamówień; realizacja dostaw; rozliczenie dostaw; prowadzenie korespondencji związanej z realizacją zamówień; obsługa reklamacji; zamawianie usług transportowych; prowadzenie katalogów dostawców; realizacja zakupów bezpośrednich i gotówkowych; ustalanie warunków dostaw.

Pomimo tego, że czynności w obszarze zakupów zostały podzielone na strategiczne i operatywne to szereg obowiązków wykonywanych jest wspólnie.

Procedury stosowane w procesie zakupów zebrane są w Zintegrowanym Systemie Zarządzania, który zbudowany jest w postaci bazy danych. Dostęp do niego możliwy jest dzięki aplikacji Lotus Notes. Program ten zawiera nie tylko procedury zakupów, ale również szereg innych. Firma posiada dwie procedury zakupów, za które odpowiada Dział Zakupów, a mianowicie:

1. Zarządzanie dostawami (Supply management) - procedura dotyczy wszystkich zakupów, które realizuje firma, a celem jej jest zapewnienie, że nabywane wyroby/ usługi spełniają wymagania spółki w odniesieniu do jakości i bezpieczeństwa.

2. Ocena i zatwierdzanie dostawcy (Supplier evaluation and approval) - procedura dotyczy wyrobów i usług przeznaczonych dla firmy i opisuje zasady postępowania podczas ich oceny, zatwierdzenia bądź odrzucenia.

Powyższe procedury zostały dostosowane do wymagań norm ISO 14001 oraz PN 18001, a ostatnio także do wymogów Międzynarodowych Standardów dla branży w której firma działa.

W firmie stale mierzone są wskaźniki wyników procesu zakupów, a mianowicie: ilość reklamacji dostaw oraz terminowość dostaw. Dzięki temu firma może w szybki i skuteczny sposób uzyskać informacje za pomocą, których dokonuje się oceny efektywności procesu zakupów. Na podstawie otrzymanych wyników powstałych z porównania osiągniętych efektów z założonymi celami, firma podejmuje działania korygujące w celu doskonalenia oraz podnoszenia rezultatów w działalności zakupowej.

W procedurze „Ocena i zatwierdzanie dostawcy” Dział Zakupów pełni rolę zarówno odpowiedzialnego, jak i zaangażowanego w ten proces właściciela. Chcąc dokonać aktualizacji listy dostawców kwalifikowanych bądź wzbogacenia listy

dostawców alternatywnych współpracuje on z innymi komórkami organizacyjnymi firmy (przedstawiciele tych komórek dokonują oceny dostawców).

W roku 1999 wdrożono w firmie zintegrowany system komputerowy klasy MRP II – BAAN 4C, który upraszcza procedury zakupu, co przekłada się na sprawniejsze oraz efektywniejsze dokonywanie zakupów.

Zarządzanie bazą zakupową, w której są gromadzone oraz przechowywane różne informacje, odbywa się właśnie w tym systemie, który pozwala na:

- obsługę zleceń zakupów (co, na kiedy, ile i u kogo zamówić);
- obsługę zgłoszeń nadania indeksów, gdy brak indeksu materiałowego;
- zatwierdzanie oraz emisję zleceń zakupów pozycji materiałowych;
- obsługę zamówień wraz z ich wydrukiem;
- zatwierdzanie i wysyłkę zamówień;
- obsługę reklamacji dostaw;
- weryfikację faktury na zgodność z zamówieniem;
- zatwierdzenie faktury.

Dzięki powyższym czynnościom, całkowity czas realizacji zamówienia ulega skróceniu. Pełne wykorzystanie możliwości wynikających z użytkowania systemu BAAN 4C pozwoliło na zwiększenie operacyjnej wydajności.

Zbieranie informacji o potencjalnych dostawcach

Badana firma posiada bazę dostawców, która usprawnia proces podejmowania decyzji dotyczących wyboru oraz przebiegu współpracy z dostawcami. Głównymi źródłami pozyskiwania informacji o nowych potencjalnych dostawcach w badanej firmie są:

- oferty, otrzymywane od dostawców;
- informacje o dostawcach zawarte w czasopismach branżowych, w Internecie itp;
- informacje o potencjalnych dostawcach otrzymywane od firm z którymi spółka już współpracuje;
- informacje od klientów;
- targi, wystawy, sympozja w których uczestniczą przedstawiciele firmy.

Analizowana spółka wybiera zazwyczaj stałych dostawców w procesie składania zapytań ofertowych, a ostatecznie zamówień. Sytuacja ta wynika z faktu, iż stali dostawcy mają silną pozycję wynikającą z udanej dotychczasowej współpracy. Często jednak firma analizuje oferty, które otrzymuje od nowych dostawców. Zdarza się, że referencje potencjalnym, nowym dostawcom wystawiają dotychczasowi, zaufani dostawcy firmy, będący jednocześnie ich konkurentami. Takie rozwiązanie zmniejsza ryzyko podjęcia współpracy z niepożądanym kontrahentem.

Istotnym źródłem czerpania informacji o potencjalnych kontrahentach jest, utworzona przez Dział Zakupów, baza dostawców alternatywnych. Utworzenie tej bazy ma na celu zebranie jak największej liczby informacji o dostawcach, zakresie świadczonych przez nich usług, tak, aby w przypadku konieczności np. zmiany dostawcy, móc z niej skorzystać. Kontrahenci są wpisywani do bazy z różnym priorytetem w zależności od stopnia ich rozpoznania (dostawca potencjalny/dostawca

sprawdzone). Utworzenie bazy dostawców alternatywnych wraz z określonymi statusami dostawców, pozwala na przyspieszenie podejmowanych działań.

Wybór dostawców

W badanej firmie wybór dostawcy odbywa się w drodze przetargu bądź konkursu ofert. Przy wyborze kontrahentów pracownicy Działu Zakupów uwzględniają ewentualne źródła dostaw, które są wskazane oraz zatwierdzone przez klienta (odbiorcę produktów firmy). Osoba odpowiedzialna za współpracę z dostawcami przedstawia dostawcy zapytanie ofertowe, które musi być zaakceptowane przez Kierownika ds. Zakupów.

Zapytanie wysyłane jest do dostawcy drogą elektroniczną (mail lub faks) i zawiera prośbę o przedstawienie oferty cenowej według załączonej dokumentacji. Zapytania ofertowe w badanej spółce formułowane są tak, by nie zezwalały na dowolność odpowiedzi, a co za tym idzie dawały możliwość porównania nadesłanych ofert. Jeśli wcześniej zostały podpisane umowy ramowe, to zapytania ofertowe są kierowane najpierw do dostawców, z którymi zostały one podpisane.

Nadesłane od dostawców oferty są zestawiane w tabelach porównawczych na podstawie, których pracownicy Działu Zakupów dokonują wyboru najlepszej oferty. Jest to tzw. konkurs ofert, w którym brane są pod uwagę następujące kryteria:

- zgodność oferty z zapytaniem ofertowym;
- koszty całkowite wyrobów / usług oraz poziom i warunki uzyskania upustów cenowych;
- czas realizacji dostawy po złożeniu zamówienia;
- termin gotowości dostawcy do wykonania wyrobów / usług;
- warunki płatności;
- wymagania techniczne i jakościowe;
- wymagania bezpieczeństwa dla wyrobu;
- elastyczność i podatność na współpracę;
- bliskie położenie dostawcy od firmy.

W przypadku wcześniejszej współpracy z dostawcą, pracownicy Działu Zakupów analizują także dotychczasową terminowość dostaw oraz jakość dostarczonych wyrobów bądź usług. W sytuacji, gdy zaproponowane warunki dwóch lub więcej ofert są do siebie zbliżone i jednocześnie najlepsze, to z dostawcami którzy złożyli te oferty podejmuje się negocjacje. Następnie po wyborze najkorzystniejszej oferty i podpisaniu umowy zostaje złożone zamówienie wybranemu dostawcy (w przypadku gdy brak doświadczeń dotychczasowej współpracy żąda się próbnej partii oraz przeprowadza się wstępny audyt). Całość prac kończy przekazanie dokumentacji. Pracownik Działu Zakupów zakłada w systemie BAAN 4C profil nowego dostawcy.

Wybór przez pracowników Działu Zakupów interesujących ofert, nadesłanych do firmy, rozpoczyna proces kwalifikacji kontrahentów. Jednak nawet jego pozytywne zakończenie oraz umieszczenie producenta na liście kwalifikowanych dostawców nie oznacza rozpoczęcia z nim współpracy. W celu zminimalizowania ryzyka związanego z dostawą strategicznych, kluczowych materiałów, firma

zaopatruje się głównie u dostawców, z którymi posiada długoletnie doświadczenia, wynikające z dotychczasowej kooperacji. Jednak przed wpisem na listę kwalifikowanych dostawców, kontrahent stały, jak i nowy, jest weryfikowany zgodnie z określoną procedurą kwalifikacyjną. Procedura kwalifikacyjna obejmująca ocenę oraz zatwierdzenie dostawcy ma na celu: ustanowienie i utrzymanie bazy dostawców zapewniających wymaganą jakość dostaw oraz bezpieczeństwo wyrobów; uniezależnienie od pojedynczych źródeł dostaw; zapewnienie powtarzalności procesu; redukcję kosztów związanych z oceną dostawców.

Proces oceny dostawców pozwala firmie zmniejszać ryzyko związane z jakością, terminowością, zmiennością kosztów dostaw i z bezpieczeństwem wyrobów. Osoby odpowiedzialne za zakupy gromadzą i przechowują w bazie dostawców, szereg różnorodnych informacji. Prowadzi się także rejestr „Problemy z dostawcami”. Są oni na bieżąco informowani o występujących problemach i proszeni o podjęcie stosownych działań korygujących bądź zapobiegawczych.

Ocena i zatwierdzanie dostawcy

Prowadzenie oceny dostawców wymaga stworzenia odpowiedniego systemu, który umożliwi identyfikację potrzeby przeprowadzenia procesu oceny dostawcy, przeprowadzenie tej oceny, wdrożenie odpowiednich ankiet pozwalających na zbieranie różnorodnych danych i opinii, ankietowanie dostawców, przeprowadzanie audytu u dostawcy, wydawanie końcowych ocen, zatwierdzanie dostawcy oraz ewentualne jego szkolenie (ma to na celu rozwój dostawców i dotyczy głównie dostawców strategicznych). Prowadzenie tych prac wymusza wprowadzenie do systemu komputerowego BAAN 4C całego zbioru różnorodnych danych. Firma ma wypracowany taki system z którego na bieżąco korzysta (wspomaga się Kartą identyfikacyjną dostawcy, Kartą oceny dostawcy, Raportem z audytu u dostawcy). Całość działań związanych z oceną dostawców wymaga przyjęcia prawidłowego zespołu mierników pozwalających oceniać efekty w procesie zakupu.

W przeprowadzonych badaniach zastosowano analizę wskaźnikową w celu oceny i udowodnienia, że współpraca z dostawcami na zasadach partnerskich stwarza możliwość zwiększenia efektywności procesu zakupu. Wykorzystano wskaźniki (jakości, niezawodności, elastyczności dostaw, kosztów zakupów, czasu cyklu realizacji zamówień) na podstawie, których porównano, a następnie dokonano oceny uzyskanych efektów. Wszystkie obliczone wskaźniki pokazały, że korzystniej kształtują się one tam, gdzie współpraca między badaną firmą a dostawcami ma charakter partnerski. Wyniki te potwierdzają także opinie pracowników działów współpracujących z Działem Zakupów, które uzyskano w ramach przeprowadzonych badań ankietowych.

Wnioski

Przeprowadzona analiza organizacji i funkcjonowania systemu zarządzania zakupami w badanym przedsiębiorstwie pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Istotną rolę z punktu widzenia ponoszonych kosztów odgrywa w firmie proces zakupu. Szeroki asortyment nabywanych asortymentów materiałów i towarów, potrzeba zapewnienia wysokich standardów tych produktów powoduje, że w obszarze procesów zaopatrzenia upatruje się w firmie możliwości znacznego zwiększenia efektywności procesów zakupu. Działania idące w kierunku zwiększenia efektywności procesów zakupów rozpoczęto od centralizacji służb zaopatrzenia a zadania w obszarze zakupów podzielono na zadania strategiczne oraz zadania operatywne.
- W procesie zakupów zwłaszcza zaopatrzeniowych ważne znaczenie przypisuje się współpracy komórki zakupu z pozostałymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, biorącymi udział w realizacji procesu zakupów. Proces przebiega zgodnie z procedurami opartymi na normach ISO 14001, PN 18001 oraz Międzynarodowych Standardach obowiązujących w branży w której firma działa. Tradycyjne procedury stosowane w badanej firmie zostały wsparte technologią informacyjną (Zintegrowany System Zarządzania oraz zintegrowany system komputerowy klasy MRP II – BAAN 4C).
- Analizowane przedsiębiorstwo korzysta z bazy dostawców, która zawiera listę dostawców: kwalifikowanych, warunkowo – zatwierdzonych, odrzuconych, alternatywnych oraz różnego rodzaju raporty i rejestry przedstawiające informacje o przebiegu współpracy z dostawcą. Baza dostawców zapewnia nie tylko dostęp do aktualnych danych o dostawcach, ale również pomaga w procesie ich wyboru, oceny. Stosowanie odpowiedniego systemu współpracy i nadzoru nad dostawcami pozwala firmie minimalizować koszty podnosić jakość produktów poprawiać poziom współpracy z dostawcami a przez to wpływać na swoją pozycję konkurencyjną.
- W badanej spółce współpraca z dostawcami realizowana jest zarówno na zasadach partnerskich, jak również konfrontacyjnych. Dominują długoterminowe relacje partnerskie. Wiąże się to z dążeniem do redukcji liczby dostawców i zmniejszaniem ich rotacji. Sprzyja to aktywnej kooperacji z dostawcami szczególnie w obszarze związanym z produkcją jak i rozwojem nowych produktów oraz technologii. Jakość współpracy analizowana jest w oparciu o przyjęty zestaw wskaźników pozwalający na ocenę efektów uzyskiwanych w procesie zakupu.

Podsumowując, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo przemysłowe dostrzega jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej sprawność oraz efektywność rozwiązań organizacyjnych stosowanych w procesach zakupów.

Literatura

- [1] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2002
- [2] Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa, 2004
- [3] Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa, 2006
- [4] Kotler P., *Marketing*, Rebis, Styczeń, 2005

- [5] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 2003
- [6] Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa, 2001
- [7] Foltys J., *Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla sektora MSP*, Logistyka, 2009
- [8] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2002
- [9] Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa, 2006
- [10] Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, ILiM, Poznań, 2005

Streszczenie

W artykule przedstawiono problematykę organizacji procesu zakupów ze szczególnym uwzględnieniem systemu oceny dostawców. Na bazie przeprowadzonych w przedsiębiorstwie produkcyjnym badań omówiono i scharakteryzowano system zarządzania bazą dostawców.

Management of suppliers base

Summary

In the paper the problem of a purchase process organization was discussed, especially the evaluation system of suppliers. On the base of undertaken investigations in a production company the management system of the base of suppliers was characterised.

Literatura

- [1] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2002
- [2] Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa, 2006
- [3] Foltys J., *Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla sektora MSP*, Logistyka, 2009
- [4] Kościelny P., *Marketing, Reklama, Sprzedaż*, 2005