

Przegląd systemów oceny i plasowania dostawców

Review of suppliers' estimate and positioning system

Celem publikacji jest przedstawienie stosowanych kryteriów systemu oceny i plasowania dostawców na przykładzie wybranych firm produkcyjnych. Jak pokazano w publikacji, dostawcy są oceniani na podstawie różnych kryteriów. Są to zarówno cechy opisujące realizację dostawy, jak i samego dostawcę. Dobór kryteriów i mierników oceny uwarunkowany jest specyfiką prowadzonej działalności. Publikacja ma charakter poglądowy i może być wykorzystana w procesie dydaktycznym i praktyce biznesowej.

Słowa kluczowe:

dostawa, ocena, plasowanie, dostawca.

The paper presents the key solutions using in suppliers' estimate system of enterprises. The criteria are very different. Some of them characterize supply process others describe suppliers. Selection of the criteria in suppliers' estimate system is individual decision of each enterprise. The paper is a form of review about estimation of delivery process in enterprises. The paper can be used by lecturers and managers in their activities.

Key words:

delivery, estimation, positioning, supplier.

Wprowadzenie

Wzrost wymagań na rzecz zapewnienia jakości wymusza na przedsiębiorstwach ocenę dostawców i ich kategoryzację na podstawie uzyskanych wyników ocen. Dostawcy z wynikiem pozytywnym (satisfakcjonującym zamawiającego) uzyskują status dostawcy preferowanego. Natomiast podmioty, których wynik nie satisfakcjonuje zamawiającego, mogą zostać wyeliminowane z bazy dostawców przedsiębiorstwa (jeżeli nie poprawią wyników w ustalonym czasie).

Przedsiębiorstwa przystępując do oceny dostawców ustalają kryteria sprawdzające dostawcę. Do najczęściej spotykanych czynników oceny należą: cena, zgodność ilościowa, forma i czas realizacji dostawy, zapewnienie jakości (jakość produktów/usług) oraz serwis i obsługa (Lysons, 2004, s. 274). Według raportów CAPS (Research, 2004) kluczowymi kryteriami oceny dostawców są: konkurencyjność cenowa dostawcy, innowacyjność, rezultaty audytów, liczba dostawców dla 90% wydatków zakupowych przedsiębiorstwa (pozycja dostawcy). Z kolei B. Nogalski i P. Niewiadomski podkreślają, że kryteria, takie jak: cena, jakość, terminowość dostaw, termin realizacji, warunki płatności przyjmowane, jako bazowe w ocenie dostawców, stanowią podstawowe elementy tzw. macierzy dopasowania do oczekiwań nabywców (zamawiającego). Według J. Bendkowskiego i G. Radziejewskiej (2005, s. 18) zaopatrzenie przestaje skupiać się na wyrobach (produktach), a nastawione jest na myślenie o możliwościach dostawców. Poza klasycznymi kryteriami

oceny dostawców, jakimi są: spełnienie warunków dostawy towaru i/lub świadczenia usług, jakość towaru i usług, cena towaru lub usług, coraz większego znaczenia nabierają kryteria marketingowe (relacje partnerskie), np. lojalność w stosunku do zamawiającego, jak i w stosunku do jego klientów. Dostawa dla potencjalnych odbiorców ma być bezpieczna (bezpieczeństwo dostarczanych materiałów, usług dla zdrowia, a także dla otaczającego środowiska).

Wymienione kryteria oceny nie wyczerpują zestawu czynników stosowanego w przedsiębiorstwach różnych branż przemysłu. Z kolei systemy oceny dostawców muszą być dostosowane do strategii przedsiębiorstwa, ponieważ każde przedsiębiorstwo, uwzględniając przyjęte cele, opracowuje własny system oceny dostawców.

Dobór kryteriów oceny dostawców jest uwarunkowany specyfiką produkcji i oczekiwaniami finalnego nabywcy. Przyjmowany zestaw kryteriów może być rozbudowany o stosowane przez dostawcę materiały i technologie, zakres współpracy z pośrednikami, formy dostawy, możliwości produktu, posiadane certyfikaty, systemy zabezpieczeń, formy ubezpieczenia itp. Uwzględniając założenia logistyki symultanicznej, partnerzy biznesowi dążą do podziału kosztów. Firmy mogą wprowadzić kryteria oceny dotyczące podziału kosztów procesów logistycznych między dostawcą a nabywcą. Dodatkowym obszarem oceny jest wizerunek marketingowy dostawcy i jego pozycja na rynku. Poszczególne obszary oceny dostawców mogą być mniej lub bardziej rozbudowane, np. kategoria

ceny może podlegać analizie komparatywnej (porównanie z cenami innego dostawcy), z kolei kategoria zapewnienia jakości, poza atestami i certyfikatami, może obejmować zarządzanie procesem zapewniania jakości. Stosowane kryteria oceny dostawców przedstawiono w niniejszej publikacji. Publikacja powstała na podstawie przeglądu formularzy oceny dostawców z różnych branż przemysłu.

Oceny i kategoryzacje dostawców w procesie zakupu — ujęcie teoretyczne i praktyczne

Ocena i hierarchizacja dostawców jest elementem procesu zakupu w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Na podstawie cech zamówienia (opis oczekiwań technicznych, jakościowych i handlowych w stosunku do potencjalnych ofert) przedsiębiorstwa poszukują dostawców, spełniających przyjęte kryteria. W tym celu korzystają z istniejącej bazy danych (lista sprawdzonych dostawców) lub poszukują nowych oferentów. Baza potencjalnych dostawców powstaje przez wysyłanie zapytań ofertowych do dostawców oraz zgromadzonych informacji wtórnych. Informacje zamieszczane w bazie otrzymuje się także od działu technologicznego przedsiębiorstwa i innych komórek współpracujących z dostawcą (doświadczenie współpracy z dostawcą). Komponentem bazy są również informacje zbierane w trakcie prowadzonych negocjacji handlowych z dostawcą (solidność dostawcy). Są to zarówno cechy opisujące proces dostawy, jak i samego dostawcę. Zebranie informacji i ich analiza pozwalają na wyeliminowanie dostawców, którzy nie spełniają przyjętych kryteriów specyfikacji zamówienia (Urbanik, 1999; Lysons, 2004, s. 274–275; Ficoń, 2001, s. 259; Gołemska, 2002, s. 190).

Dostawców można oceniać na każdym etapie realizacji zamówienia. Kluczowe kryteria oceny dostawców to: terminowość i rytmiczność dostaw, warunki gwarancji i rękojmi, zgodność ilościowa i asortyment dostaw, zapewnienie jakości (świadectwo jakości, karta charakterystyki bezpieczeństwa), możliwość negocjowania cen i terminów zamówień, standing finansowy dostawcy, a także szybkość reakcji na niezgodności, np. braki w dokumentacji, odchylenia ilościowe (Lysons, 2004; Ficoń, 2001, s. 259; Mitrega, 2008, s. 43–44; Gołemska, 2002).

Przeglądając formularze oceny dostawców wybranych branż przemysłu, poza wymienionymi kryteriami, odnotowano występowanie kryteriów dotyczących oddziaływania produktów na środowisko (atesty i certyfikaty środowiskowe) i przestrzegania przepisów bhp (karta bezpieczeństwa produktu). Elementem konkurencyjności dostawców są certyfikowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy (Gajdzik, 2013).

Obszar zarządzania jest dodatkowym elementem oceny dostawców. Ocenie podlega nie tylko zarządzanie działalnością handlową, ale również zarządzanie wykonywaniem zadań, HR (ang. *Human Relations*), delegowanie uprawnień, zapewnienie jakości (zamawiający zwraca się także do dostawców o wyrażenie zgody na dokonanie audytu jakości). Ocenie mogą również podlegać podejmowane inwestycje kapitałowe, możliwości produktu, czy nawet przyjmowane strategie rozwoju (Lysons, 2004, s. 276). Ważnym elementem oceny jest zintegrowanie systemu obsługi logistycznej dostawcy z informatycznym systemem logistycznym nabywcy. Kompatybilność stosowanych rozwiązań informatyczno-komputerowych ułatwia proces komunikowania się.

Istotnym zakresem oceny dostawców są uwarunkowania techniczno-technologiczne. Ocenie podlegają stosowane technologie, stopień amortyzacji, innowacyjność, zasady kontroli procesów (w tym kontroli jakości), wyposażenie laboratoriów, współpraca z instytutami naukowymi, rozwój niezbędnych inwestycji w maszyny.

Wraz ze wzrostem znaczenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (konceptcja *Social Responsibility* — SR) w formularzach oceny dostawców pojawiają się kwestie: przeciwdziałanie nieuczciwości i korupcji, poufność, ochrona własności intelektualnej, stosowanie Karty Różnorodności, a nawet uzyskanych tytułów i wyróżnień w obszarze SR (np. „elastycznego pracodawcy”, „solidnego pracodawcy”; Gajdzik, 2013).

Szczegółowej ocenie podlega również podział ryzyka między dostawcę a nabywcę, w tym kwestie ubezpieczenia zakupów, przedmiotowości i zasad naliczania kar, wysokości i przedmiotowości odszkodowań itp. Uwzględniając założenia logistyki symultanicznej, strony zakupu ustalają zasady podziału kosztów logistycznych, w tym np. dodatkowych badań i testowania produktu.

W warunkach dużej dynamiki otoczenia, w którym funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa, elementem oceny są kwestie elastyczności dostawców, czyli szybkość reakcji na problemy związane z realizacją dostawy. W umowie między dostawcą a nabywcę stosuje się tzw. klauzulę *open*, będącą formą możliwości wprowadzania zmian w trakcie realizacji dostawy. Ocenie podlegają możliwości dostawcy w zakresie obniżki kosztów, wprowadzania zmian w ilości zamówienia i asortymencie, dostosowania terminów realizacji zamówienia do potrzeb nabywców, a także szybkości reakcji na niezgodności zgłoszone przez nabywcę.

Istotnym elementem oceny jest standing finansowy dostawcy, może on bowiem decydować o ciągłości produkcji zamawiającego. Do sprawdzenia sytuacji finansowej dostawcy służą ogólnodostępne rejestry i opinie kooperantów dostawcy. Nabywca może zażądać potwierdzenia sytuacji finansowej dostawcy (Gołemska, 2002, s. 191).

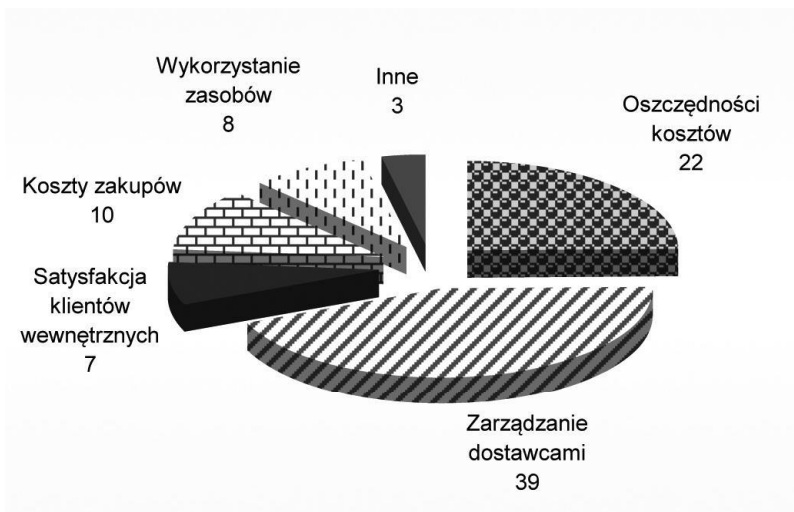
Tabela 1
Wyszczególnienie kryteriów oceny dostawców

Zakres oceny	Przykładowe kryteria/cechy
Realizacja dostawy	<ul style="list-style-type: none"> ■ zgodność ilościowa, zgodność asortymentowa, zgodność jakościowa, terminowość dostawy, kompletność dokumentacji, konkurencyjność cenowa, obniżka kosztów, szybkość reakcji na problemy związane z realizacją dostawy, zaległości dostawcy, wiarygodność dostawcy, podział ryzyka między dostawcę a nabywcę, ubezpieczenie transakcji.
Zapewnienie jakości	<ul style="list-style-type: none"> ■ gwarancja, rękojmia, certyfikaty i atesty, ■ system zarządzania jakością, zarządzanie procesem zapewnienia jakości, szybkość reakcji na niezgodności, kontrola procesów.
Stosowana technologia	<ul style="list-style-type: none"> ■ innowacyjność technologiczna, możliwości produktu, inwestycje rozwojowe, ■ transfer wiedzy, ■ strategia produkcji, ■ systemy informatyczno-komputerowe (kompatybilność systemów informatyczno-komputerowych dostawcy z odbiorcą).
Ochrona środowiska i bhp	<ul style="list-style-type: none"> systemy zarządzania środowiskowego, systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, wymagana dokumentacja, ■ certyfikaty, świadectwa.
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> sytuacja finansowa, ■ inwestycje kapitałowe, ■ zarządzanie działalnością handlową, zarządzanie wykonywaniem zadań, zarządzanie personelem, delegowanie uprawnień, techniki i metody zarządzania.
Spółeczna odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> przeciwdziałanie nieuczciwości i korupcji, etyczność, ochrona własności intelektualnej, poufność, Karta Różnorodności.
Pozycja rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> zakres obsługiwanego rynku, ■ udział w rynku, ■ wizerunek marketingowy, ■ opinia klientów, ■ strategie rynkowe, ■ działania marketingowe.
Postawa dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> ■ wiarygodność (w tym standing finansowy, powstałe zaległości), szybkość reakcji na problemy i niezgodności, umiejętności interpersonalne i handlowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych; zobacz: Lysons, 2004, s. 276; Golemska, 2002, s. 191 oraz przeglądu formularzy oceny dostawców przedsiębiorstw sektorów hutniczych, energetycznych, górnictwa.

Rysunek 1

Ocena funkcji zakupowej według CAPS research (kategorie mierników)



Źródło: www.capsresearch.com, cyt. za: http://serwis.sgh.waw.pl/materiały/UserFiles/Files/plik_51306cc64a07c.pdf

Uzupełnieniem oceny sytuacji finansowej dostawcy jest jego pozycja rynkowa, w tym udział w rynku, opinie klientów, podejmowane działania marketingowe. Aby ustalić wizerunek dostawcy, przedsiębiorstwa korzystają z dostępnych opracowań rankingowych, informacji prasowych, stron Web, opinii innych producentów o dostawcy (cudze doświadczenia) itp.

Zakres kryteriów oceny dostawców jest mniej lub bardziej rozbudowany w poszczególnych branżach przemysłu. W tabeli 1 zestawiono przykładowe zakresy ocen dostawców. Zakres oceny ulega rozszerzeniu w odniesieniu do dostawcy nowego, dostarczającego partię próbną. W przypadku zaistnienia konieczności oceny dostawy przed jej realizacją, potencjalny dostawca wyraża zgodę na testowanie produktu (np. sprzętu) w przedsiębiorstwie lub dodatkowo badania laboratoryjne materiałów. Jest on oceniany wielopoziomowo i wieloaspektowo.

CAPS research opracowało 89 wskaźników oceny funkcji zakupowej w podziale na pięć podstawowych kategorii. Na rysunku 1 przedstawiono kategorie oceny dostawców według liczby wskaźników. Najwięcej wskaźników jest w kategorii o nazwie zarządzanie dostawcami, obejmującej poza funkcjami zarządzania także kwestie jakości, kompatybilności systemów informatycznych, lojalności itp. Na drugiej pozycji, pod względem liczby wskaźników, jest kategoria uzyskanych oszczędności przez zamawiającego w procesie współpracy z danym dostawcą: redukcja kosztów (*cost reduction*) i unikanie kosztów (*cost avoidance*). Poza miernikami charakteryzującymi proces dostawy (stricte ekonomicznymi) wśród kategorii ocen znajdują się również oceny subiektywne, np. zadowolenie klientów wewnętrznych, zewnętrznych, poziom satysfakcji dostawców (www.capsresearch.com).

W klasycznej formie oceny dostawców dominują kategorie ilościowe i wartościowe. W systemach ocen stosowane są mierniki ilościowe (najczęściej w formie wskaźników) i oceny punktowe. Wskaźniki pomagają wyeliminować subiektywność oceniania dostawcy przez nabywcę. Natomiast oceny punktowe, aby były poprawne, muszą mieć dokładnie wyszczególniony zakres cech podlegających ocenie. Oceny punktowe można stosować porównując dostawców pod względem wartości zamówień ogółem, przeciętnej wartości zamówienia składanej tygodniowo, wartości zamówień z opóźnieniem, liczby realizowanych zamówień, wielkości partii dostawy, odchylen między ilością zamawianą a faktyczną itp.

Do kluczowych elementów oceny dostawców należą cztery kategorie zgodności:

- ilości (porównanie stanu z dowodu dostawy z ilością faktyczną),
- jakości (porównywanie cech kontrolowanej partii dostawy ze złożonym zamówieniem),
- asortymentu (porównanie asortymentu dostawy ze złożonym zamówieniem),
- dokumentacji (niezgodność dostarczonych dokumentów z wymaganiami określonymi w karcie odbioru).

Wady dostawy w zakresie niezgodności są odnotowywane w protokole (opis stwierdzonych wad dostawy).

Dokonując przeglądu formularzy oceny dostawców, stwierdzono istnienie dwóch podstawowych form punktacji. Pierwsza dotyczyła ocen w skali od 2 do 5, gdzie 3 to ocena niesatysfakcjonująca, 3 — dostateczna, 4 — satysfakcjonująca, 5 — idealna. Druga to przydzielanie punktów, np. w zakresie od 0 do 10 lub od 0 do 100. Ocena niesatysfakcjonująca to uzyskanie mniej niż 50% punktów. Ocena satys-

Tabela 2

Karta punktowej oceny dostawcy

Karta punktowej oceny dostawcy	
Szczególne dane dostawcy:	
1. Nazwa dostawcy	
2. Dokładny adres	
3. Numer NIP	
4. Numer Regon	
5. Numer zlecenia	
Zakres oceny/kryterium oceny:	Ocena punktowa:
1. Realizacja dostawy 1.1. Zgodność ilościowa 1.2. Zgodność asortymentowa 1.3. Terminowość	
2. Zapewnienie jakości 2.1. Zgodność jakościowa 2.2. Komplementość dokumentacji	
3. Zarządzanie 3.1. Szybkość reakcji na problemy 3.2. Kontrola procesów	
4. Postawa dostawcy 4.1. Oczekiwana wiarygodność	
	Uzyskane punkty
Data sporządzenia oceny	
Osoba oceniająca (imię, nazwisko, komórka organizacyjna)	
Zalecenia/uwagi	
Rekomendacje:	
wpisać na listę potencjalnych nabywców	TAK <input type="checkbox"/> NIE <input type="checkbox"/>
	Podpis oceniającego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lysons, 2004.

fakcjonująca mieściła się w przedziale 7–10 lub 75–100 punktów (albo 85–100). W odniesieniu do podanych przykładów ocen dostawców nie należy podejmować prób uogólniania. Dopuszczalne poziomy odchylenia (zakres wyników satysfakcjonujących) stanowią statyczny obraz firmy w danym momencie. Ta-

Tabela 3

Przykładowe wskaźniki oceny dostawców

Nazwa wskaźnika	Wzór	Zastosowanie
Niezawodność dostaw	$\frac{\text{Liczba dostaw w terminie}}{\text{Całkowita liczba dostaw}} \times 100\%$	<ul style="list-style-type: none"> ■ terminowość dostaw, postawa dostawcy (solidność dostawcy), zapewnienie jakości.
Jakość dostaw	$\frac{\text{Liczba dostaw zgodna z wymaganiami}}{\text{Całkowita liczba dostaw}} \times 100\%$	<ul style="list-style-type: none"> zapewnienie jakości, realizacja dostawy, ■ wizerunek dostawcy.
Zdolność dostosowawcza	$\frac{\text{Liczba zamówień z datą potwierdzoną przez dostawcę na wymagany termin}}{\text{Ogółem złożone zamówienia do dostawcy}} \times 100\%$	<ul style="list-style-type: none"> ■ elastyczność dostawcy, realizacja dostawy, ■ wizerunek dostawcy.
Kompletność zamówień	$\frac{\text{Liczba zamówień kompletnych}}{\text{Ogółem złożone zamówienia do dostawcy}} \times 100\%$	<ul style="list-style-type: none"> ■ zapewnienie jakości, realizacja dostawy, ■ wizerunek dostawcy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu formularzy oceny dostawców przedsiębiorstw sektorów: hutniczych, energetycznych, obsługi kopalń.

bela 2 przedstawia przykładowy arkusz oceny punktowej dostawcy.

Poza ocenami punktowymi przedsiębiorstwa stosują wskaźniki jako stosunek dwóch różnych wielkości. Najczęściej występujące wskaźniki ujęto w tabeli 3.

Przedsiębiorstwa stosujące wskaźniki oceny dostawców posługują się prostymi arkuszami ocen (tab. 4).

Informacji pierwotnych na temat dostawców dostarczają ankiety. Przedsiębiorstwa stosują kwestionariusze ankietowe, aby pozyskać dodatkowe informacje o poszczególnych obszarach zarządzania firmą, stosowanych technikach zarządzania, używanej technologii, realizowanych inwestycjach itp. (Gajdzik, 2010).

Poza wymienionymi metodami przedsiębiorstwa mogą stosować również formy graficzne, np. figury geometryczne, których wierzchołki charakteryzują wyniki ocen punktowych w poszczególnych kategoriach (Gołemska, 2002) lub graficzną prezentację profilu dostawcy (silne i słabe strony dostawcy).

Dostawcy są informowani o wynikach ocen wraz z ewentualnymi propozycjami usprawnień i udoskonaleń. Celem oceny dostawców jest (Lysons, 2004, s. 275): nadanie dostawcy statusu dostawcy preferowanego,

- nawiązanie z nim współpracy na rzecz doskonałości osiąganych wyników,
- podjęcie decyzji o rezygnacji ze współpracy z dostawcą.

Spośród ocenianych dostawców wybiera się dostawcę realizującego zamówienie. Tabela 5 przedstawia przykładową kartę preferowanego dostawcy.

Tabela 4

Arkusz wskaźnikowej oceny dostawców

Nazwa dostawcy	Numer karty dostawcy	Kategoria oceny							
		Niezawodność		Jakość		Kompletność		Zdolność dostosowawcza	
		Wskaźnik	Odchylenia*	Wskaźnik	Odchylenia	Wskaźnik	Odchylenia	Wskaźnik	Odchylenia
		(%)	+/-	(%)	+/-	(%)	+/-	(%)	+/-
Firma...	085								

* odchylenie od przyjętego poziomu ustalonego za dopuszczalny (oczekiwany) w danym roku kalendarzowym, np. wskaźnik niezawodności na poziomie co najmniej 85%.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Karta dostawcy preferowanego

Karta preferowanego dostawcy	
Szczegółowe dane dostawcy:	
1. Nazwa dostawcy	
2. Dokładny adres	
3. Numer NIP	
4. Numer Regon	
5. Wyroby oferowane przez dostawcę	
6. Osoba do kontaktu:	imię, nazwisko, tel., fax, mail
7. Osoba odpowiedzialna za spedycję:	imię, nazwisko, tel., fax, mail
Wyniki uzyskanych ocen:	
1. Niezawodność	
2. Jakość	
3. Kompletność	
4. Zdolność dostosowawcza	
5. Aktualna kategoria dostawcy według uzyskanych ocen	
Historia dotychczasowej współpracy:	
1. Liczba zrealizowanych zamówień	
2. Wartość zrealizowanych zamówień	
3. Cykliczność zamówień	
Załączniki:	
1. Informacja o wyrobach	TAK <input type="checkbox"/> NIE <input type="checkbox"/>
2. Oferta	TAK <input type="checkbox"/> NIE <input type="checkbox"/>
Uwagi/zalecenia	
Data sporządzenia karty	Sporządzający kartę
	(imię, nazwisko, komórka organizacyjna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu aplikacji systemów informatyczno-komputerowych (IFS, SAP).

Przeprowadzona ocena dostawców pozwala na ich kategoryzację. Uzyskany wynik oceny dostawców może być: „satisfakcjonujący”, „dostateczny” lub „niesatisfakcjonujący”. Oceny dające wynik „niesatisfakcjonujący” pomijają się w trakcie wyboru potencjalnego dostawcy. Jeżeli dostawca nie poprawi wyników w ustalonym czasie, może zostać wyeliminowany z bazy dostawców przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach spotykane są następujące kategorie dostawców: pierwszoplanowi (kluczowi do

stawcy), drugoplanowi i pozostali (nie do końca zweryfikowani). Kategoryzując dostawców, przyjmuje się również zapisy w formie kategorii: A, B, C, gdzie A to dostawcy osiągający zakładane poziomy wskaźników, B to dostawcy, którzy w określonym czasie muszą poprawić wyniki, C to dostawcy nieosiągający zakładanych poziomów wskaźników. Spotyka się także kategoryzację czteropozomową: najcenniejsi, kluczowi, drugoplanowi i nieprzyszłościowi dostawcy.

Przyjmując za B. Nogalskim i P. Niewiadomskim, odstępstwa między wymaganiami nabywcy a dostawy mogą mieć charakter luki nadmiaru lub niedoboru. Sytuacja luki nadmiaru, czyli spełnienia wymagań w wyższym stopniu, niż oczekiwał zamawiający, jest podstawą do zaklasyfikowania dostawcy jako benchmarka. Spełnienie standardowych wymagań spowoduje zaliczenie dostawcy do grupy kluczowych dostawców (pierwszoplanowych) — podstawowych. Częściowe spełnienie wymagań jest podstawą do zaliczenia dostawców do kategorii drugoplanowej grupy dostawców (rezerwowych). Dostawcy, którzy nie spełnili wymagań, są w przyszłości pozbawieni kolejnych zamówień. Tabela 6 przedstawia sposób plasowania dostawców w przemyśle hutniczym.

Systemy oceny i plasowania dostawców mają następujące zalety (Lysons, 2004):

- dostawcy otrzymują od nabywcy informacje zwrotne o osiągniętych wynikach,
- uzyskany wynik (pozytywny) jest podstawą rozmów handlowych między nabywcą i dostawcą,
- ocena może stanowić punkt wyjścia do wprowadzania usprawnień u dostawców,
- ocena może być użyta do wykonania analiz benchmarkingowych,
- system zwiększa trafność wyborów dostawcy preferowanego,
- system umożliwia podjęcie działań doskonalących w łańcuchu dostaw.

Tabela 6
Kategorie dostawców

Kategorie dostawców	Wskaźnik	Określenie
Pewny	Zielony uzgodnionych.	Spełnienie wymagań wyższych niż standardowe, w tym również wymagań wcześniej nie-
Zadowolający	Żółty	Spełnienie standardowych (uzgodnionych) wymagań (możliwe niewielkie odstępstwa).
Dopuszczalny	Pomarańczowy	Częściowe spełnienie standardowych (uzgodnionych) wymagań.
Niezadowolający	Czerwony	Niespełnienie wymagań, powodujące znaczne koszty.

Źródło: www.severstallat.eu/cms.php?getfile=1207

Podsumowanie

Przytoczone w artykule przykłady ocen i rankingu dostawców mogą być wykorzystane zarówno do opisywania istniejących, jak i potencjalnych dostawców. Zakres stosowanych kryteriów

jest ustalany indywidualnie przez nabywców. Może on być mniej lub bardziej rozbudowany. Przedsiębiorstwa stosują wskaźniki lub oceny punktowe. W analizowanych przedsiębiorstwach nie zetknięto się z metodami graficznymi prezentacji profilu dostawcy.

Literatura

- Bendkowski, J., Radziejowska, G. (2005). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Ficoń, K. (2001). *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*. Gdynia: Impuls Plus Consulting.
- Gajdzik, B. (2013). Zakupy zaopatrzeniowe w przedsiębiorstwie hutniczym. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 65 (3), 25–32.
- Gajdzik, B. (2010) Producenci stali i wyrobów hutniczych jako klienci na rynku dóbr i usług przemysłowych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 62 (2), 8–11.
- Gołomska, E. (2002). *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: PWN.
- Lysons, K. (2004). *Zakupy zaopatrzeniowe*. Warszawa: PWE.
- Mitrega, M. (2008). *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wyd. CeDeWu.
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym — strategiczna perspektywa sukcesu*, (zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_22.pdf).
- Urbaniak, M. (1999). *Marketing przemysłowy*. Warszawa: Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR.

Strony www

Procedura oceny dostawców Severstallat Silesia Sp. z o.o: www.severstallat.eu/cms.php?getfile=1207

www.capsresearch.com: Przykład: Mierniki oceny funkcji zakupowej wg CAPS research, cyt. za: http://serwis.sgh.waw.pl/materialy/User-Files/Files/plik_51306cc64a07c.pdf



W książce został przeanalizowany wpływ rządowych programów aktywizowania internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw na działania podejmowane przez te przedsiębiorstwa. Autor przedstawił więc: zależności między programami rządowymi a internacjonalizacją działalności firm, rolę państwa w procesach internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, dobre praktyki w aktywizowaniu internacjonalizacji europejskich małych i średnich przedsiębiorstw, rozwiązania aktywizujące ekspansję polskich firm technologicznych w USA.

Książka jest przeznaczona dla osób zajmujących się zagadnieniami marketingu oraz handlu międzynarodowego, a także tworzeniem strategii marketingowych przedsiębiorstw.

www.pwe.com.pl