

Kryterium wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami w samoocenie systemów zarządzania jakością²

Wprowadzenie

W przedsiębiorstwie nie wystarczy jedynie wprowadzić system zarządzania jakością oparty o normy ISO serii 9000. Należy ten system następnie utrzymywać i doskonalić. Aby jednak doskonalić system zarządzania jakością kluczowe jest, zmierzenie jego stanu obecnego i porównanie go ze stanem na przykład z poprzedniego roku, oraz z innymi organizacjami. Metodą, która może do tego celu służyć jest ocena własnej organizacji według wymagań zawartych w normie PN-ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych.

Jednym z ośmiu kryteriów samooceny poziomu dojrzałości organizacji, według wspomnianej normy jest kryterium wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami, które zaprezentowano w niniejszym artykule. W normie poszczególne podkryteria wchodzące w skład kryterium nie są sparametryzowane, to znaczy, zakłada się, że są one równoważne. Tymczasem w rzeczywistości tak nie jest. Faktycznie, poszczególne podkryteria różnią się ważnością i różnica ta powinna być uwzględniana przez firmy w procesie samooceny. Na podstawie ważności podkryteriów można ustalić ich wagę co pozwoli na udoskonalenie metody. W publikacji zaprezentowano wyniki badań własnych prowadzonych w ramach projektu badawczego dotyczącego parametryzacji metod samooceny systemu zarządzania jakością.

Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami

Dostawcy dostarczają do organizacji surowce i półprodukty, z których wykonuje ona wyroby. Jakość wyrobów na wejściu – dostarczanych przez dostawcę, ma bardzo istotny wpływ na jakość wyrobów na wyjściu – dostarczanych przez daną organizację. Z tego powodu należy podjąć działania, które pozwolą poprawić współpracę z dostawcami, co z kolei pozwoli na wzrost jakości własnych wyrobów i tym samym na zwiększenie efektywności i skuteczności posiadanego systemu zarządzania jakością.

Należy stosować takie metody postępowania, które z jednej strony pozwolą na wybór właściwych, przy zadanych kryteriach, dostawców a z drugiej umożliwiające długotrwałe, obopólnie korzystne stosunki biznesowe. Przykładem może być Toyota, organizacja, która pomaga swoim dostawcom osiągnąć wyższą jakość produktów. Można tego dokonać poprzez szkolenia dostawcy, pomoc w rozwiązywaniu problemów jakie pojawiają się u niego, dokładne informowanie go o swoich oczekiwaniach czy też planach strategicznych względem niego.

W relacjach z dostawcami istnieją dwa główne style relacji: konfrontacyjny i partnerski [2, 4, 7]. Omawiana zasada zarządzania jakością zwraca uwagę na konieczność zastosowania stylu partnerskiego, w przypadku którego zwraca się uwagę na ścisłą długookresową współpracę, która przyniesie korzyści obu stronom.

Współczesne zarządzanie stosunkami z dostawcami powinno opierać się na zasadzie zarządzania całym łańcuchem dostaw w taki sposób, aby mogła zostać zapewniona ciągłość dostaw w organizacji.

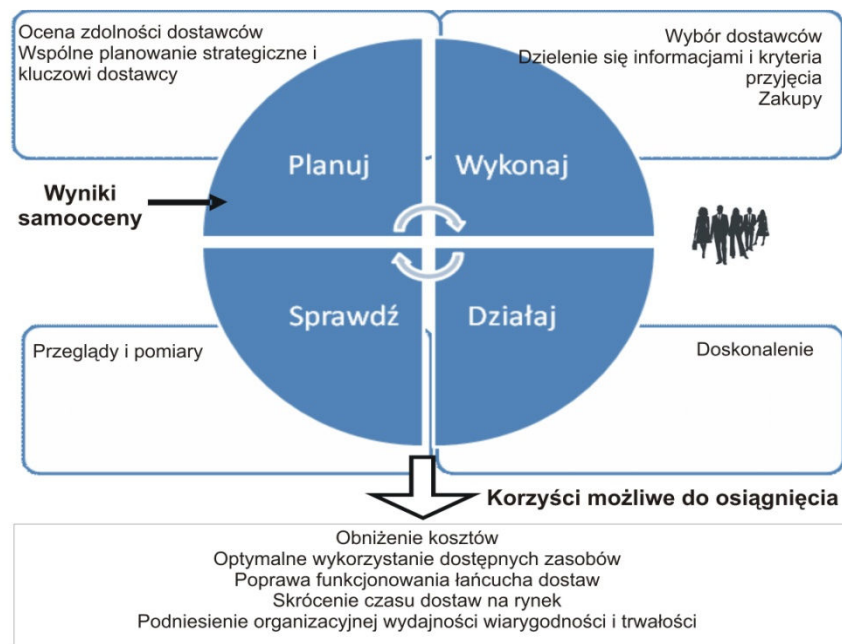
W systemie zarządzania jakością realizacja zasady korzystnych powiązań z dostawcami wymaga podejmowania następujących działań [1]:

- skutecznego procesu oceny, wyboru i monitorowania partnerów łańcucha dostaw,
- stałej komunikacji z dostawcami,
- wspólnego podejmowania działań doskonalących,
- wspólnego planowania rozwoju i innowacji technicznych, informatycznych i organizacyjnych,
- dostarczania dostawcom informacji zwrotnych o spełnieniu przez nich wymagań odbiorców,
- dostarczanie wszelkiego rodzaju informacji o zamierzonych innowacjach jak najwcześniej.

¹ dr inż. R. Wolniak, adiunkt, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji

² Artykuł recenzowany.

Na rysunku 1 przedstawiono cykl ciągłego doskonalenia w odniesieniu do zasady omawianej w niniejszej publikacji. Organizacja na etapie planowania powinna dokonać szczegółowej oceny zdolności dostawców do spełnienia wymagań, oraz wybrać kluczowych dostawców [4]. Następnie wdraża się skuteczną współpracę z dostawcami i utrzymuje partnerskie obustronnie korzystne relacje.



Rysunek 1. Doskonalenie w zakresie wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6].

Na podstawie wyników kwalifikacji dostawców składane jest zamówienie, które w przypadku spełnienia wymagań przez dostawcę jest ponawiane. W kolejnym etapie należy prowadzić przeglądy i w sposób ciągły monitorować spełnienie przez niego wymagań w celu ciągłego doskonalenia. Według normy PN-EN ISO 9004:2010 w procesie oceny dostawców organizacja powinna rozważyć następujące kwestie [5]:

- ich udział w działaniach organizacji i zdolność do tworzenia wartości dla organizacji i jej stron zainteresowanych,
- możliwości ciągłego doskonalenia,
- zwiększenie swoich zdolności, które mogą być osiągnięte poprzez współpracę z dostawcami i partnerami oraz,
- ryzyko związane z powiązaniem z dostawcami i partnerami.

Wynikiem realizacji zasady wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami powinno być wystąpienie w organizacji korzyści takich jak: obniżka kosztów, optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw, skrócenie czasu dostaw na rynek czy też podniesienie organizacyjnej wydajności, wiarygodności i trwałości.

Omawiane kryterium oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością – wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami, składa się z dziesięciu następujących podkryteriów:

- wykorzystanie metod wyboru i oceny dostawców,
- ciągle, skuteczne monitorowanie dostawców,
- skuteczna komunikacja z dostawcami,
- dbanie o korzystne relacje z dostawcami w krótkim terminie,
- skuteczna komunikacja z partnerami łańcucha dostaw,
- dbanie o korzystne relacje z dostawcami w długim terminie,
- informowanie dostawców i partnerów o długookresowych planach,
- rozpoznanie osiągnięć i udoskonalień inspirowanych przez dostawców i/lub partnerów łańcucha dostaw,
- dostarczanie dostawcom informacji zwrotnych o wynikach ich działań,
- współpraca z dostawcami w celu redukcji kosztów.

Wyniki badań własnych

Niniejsze wyniki zostały uzyskane w ramach danych zebranych podczas realizacji projektu badawczego. Badania były przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego wysłanego do 3000 organizacji posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Uzyskano 753 prawidłowo wypełnione kwestionariusze ankietowe. Do analizy danych wykorzystano metody statystyczne w tym metodę analizy czynnikowej.

Pierwszym kryterium jakie zastosowano w procesie wyodrębniania czynników było kryterium Kaisera. Zgodnie z nim należy pozostawić trzy czynniki. Dla potwierdzenia wyboru wykorzystano kryterium osypiska Cattela. Jego zastosowanie sugeruje, że należy pozostawić do dalszych analiz trzy lub cztery czynniki. Biorąc pod uwagę wyniki obu metod zdecydowano się na pozostawienie trzech czynników.

W tabelicy 1 dokonano zestawienia ładunków czynnikowych dla podkryteriów składających się na kategorię korzystnych powiązań z dostawcami. W tabelicy pogrubiono ładunki w przypadku przypisania danej zmiennej do konkretnego czynnika. Łącznie zidentyfikowane czynniki ukryte tłumaczą 59,8% zmienności.

Pierwszy zidentyfikowany czynnik wyjaśnia 29,7% zmienności i składa się na niego pięć zmiennych. Dotyczą one problematyki zastosowania w organizacji systemu wyboru i oceny dostawców, monitorowania dostawców, skutecznej komunikacji z dostawcami oraz dostarczania dostawcom informacji zwrotnej o ich wynikach. Czynnik, biorąc pod uwagę składające się na niego zmienne nazwano: „ocena, monitorowanie i informowanie dostawców w krótkim terminie”.

Tab. 1. Identyfikacja ładunków czynników ukrytych dla kryterium korzystnych powiązań z dostawcami

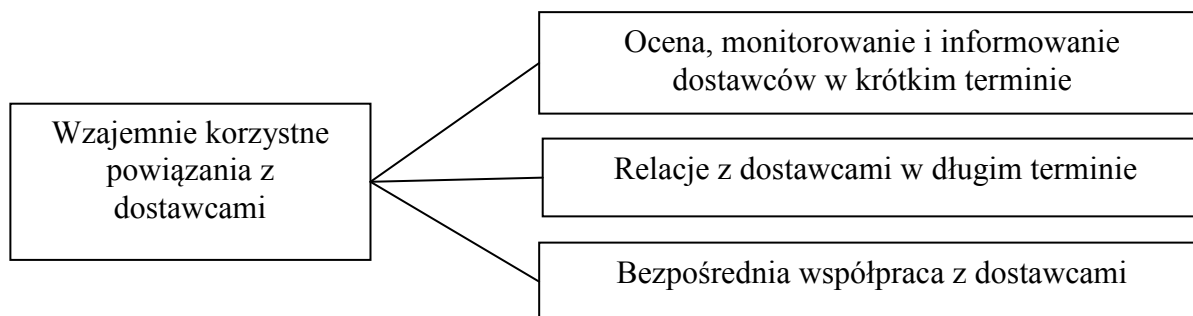
Zmienne / podkryteria	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Wykorzystanie metod wyboru i oceny dostawców	0,89	0,02	0,22
Ciągle, skuteczne monitorowanie dostawców	0,71	0,06	0,14
Skuteczna komunikacja z dostawcami	0,77	0,08	0,30
Dbanie o korzystne relacje z dostawcami w krótkim terminie	0,67	-0,17	-0,48
Skuteczna komunikacja z partnerami łańcucha dostaw	-0,02	0,66	0,23
Dbanie o korzystne relacje z dostawcami w długim terminie	0,31	0,69	-0,17
Informowanie dostawców i partnerów o długookresowych planach	-0,07	0,70	0,03
Rozpoznanie osiągnięć i udoskonaleń inspirowanych przez dostawców i/lub partnerów łańcucha dostaw	0,33	0,01	0,70
Dostarczanie dostawcom informacji zwrotnych o wynikach ich działań	0,64	0,17	0,44
Współpraca z dostawcami w celu redukcji kosztów	0,13	0,04	0,62
Wartość wyjaśniana	2,97	1,47	1,54

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejny zidentyfikowany czynnik, wyjaśniający 14,7% zmienności składa się z trzech zmiennych silnie z nim skorelowanych. Zmienne te dotyczą: komunikacji z dostawcami, dbania o korzystne relacje w długim terminie oraz informowania dostawców o długookresowych planach i zamierzeniach. Czynnik ten został nazwany: „relacje z dostawcami w długim terminie”.

Ostatni zidentyfikowany czynnik składa się z dwóch zmiennych i wyjaśnia 15,4% zmienności. Składają się na niego zmienne grupujące kwestie dotyczące rozpoznania osiągnięć i udoskonaleń inspirowanych przez dostawców i/lub partnerów łańcucha dostaw oraz współpracy z dostawcami w celu redukcji kosztów. Czynnik nazwano „bezpośrednia współpraca z dostawcami”. Zidentyfikowane czynniki wchodzące w skład kryterium wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami zostały przedstawione na rysunku 2.

W zarządzaniu jakością wyrobów dostawca jest bardzo ważnym ogniwem procesu produkcyjnego, bądź usługowego. Duże znaczenie ma z punktu widzenia przedsiębiorstwa dobre przygotowanie dokumentacji przez dostawcę. Usprawnia ona procesy związane z wytwarzaniem wyrobów, a także zmniejsza koszty administracyjne.



Rysunek 2. Czynniki oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością dla kryterium wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami

Źródło. Opracowanie własne.

W tabelicy 2 przedstawiono wyniki badań empirycznych w zakresie istotności podkategorii dla kryterium oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością dotyczącego wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami.

Znaczna część badanych podkryteriów charakteryzuje się niską lub średnią dyspersją, w przypadku której przyjmuje się, że średnia arytmetyczna dobrze oddaje poziom badanego zjawiska. Wyjątkiem jest jedno kryterium – ciągle, skuteczne monitorowanie dostawców. Dla niego współczynnik zmienności wynosi 52,6% a więc zróżnicowanie cechy jest wysokie. Znaczna dyspersja cechy wynika z dużych różnic pomiędzy grupami w badanej populacji w jej zakresie. Wysoka precyzja szacowania uprawnia do wnioskowania o cechach badanej populacji na podstawie próby.

Tab. 2. Istotność podkryteriów dla wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami

Zmienne / podkryteria	Średnia	Mediana	Rozstęp	Współ. zmie. [%]	Precyzja szacowania	Ranking
Wykorzystanie metod wyboru i oceny dostawców	6,95	5	6	32,15	1,9%	2
Ciągłe, skuteczne monitorowanie dostawców	6,86	5	7	52,62	3,2%	3
Skuteczna komunikacja z dostawcami	5,92	6	7	23,38	1,4%	6
Dbanie o korzystne relacje z dostawcami w krótkim terminie	7,18	7	6	17,35	1,0%	1
Skuteczna komunikacja z partnerami łańcucha dostaw	6,72	7	6	14,20	0,9%	4
Dbanie o korzystne relacje z dostawcami w długim terminie	6,00	6	6	14,49	0,9%	5
Informowanie dostawców i partnerów o długookresowych planach	5,02	5	7	18,39	1,1%	8
Rozpoznanie osiągnięć i udoskonalień inspirowanych przez dostawców i/lub partnerów łańcucha dostaw	4,63	4	7	30,01	1,8%	10
Dostarczanie dostawcom informacji zwrotnych o wynikach ich działań	4,76	5	8	29,88	1,8%	9
Współpraca z dostawcami w celu redukcji kosztów	5,48	6	7	22,63	1,4%	7

Źródło: Opracowanie własne.

Organizacje uważają, że w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością należy koncentrować się na krótkookresowych stosunkach z dostawcami. Za szczególnie istotne uznano bowiem kwestie takie jak: dbanie o korzystne relacje z dostawcami w krótkim terminie (istotność 7,18), wykorzystywanie metod wyboru i oceny dostawców (istotność 6,95), oraz ciągle monitorowanie dostawców (istotność 6,86). Natomiast problematyka utrzymywania dobrych stosunków z dostawcami w długim terminie jest uważana za kryterium mało ważne (istotność 6). Również kryterium informowania dostawców o długookresowych planach, uznano za mało ważne (istotność 5,02).

Uzyskane wyniki świadczą, że o ile organizacje zdają sobie sprawę z wagi krótkoterminowych, dobrych relacji z dostawcami, to niedoceniają konieczności uwzględnienia w procesie podejmowania decyzji dłuższego horyzontu czasowego. Tymczasem często okazuje się, iż decyzje korzystne z krótkoterminowej perspektywy (np. wybór najtańszego dostawcy), nie zawsze muszą być korzystne długookresowo. W wielu polskich organizacjach daje się zaobserwować tendencję do krótkookresowego myślenia. Jest to zresztą cechą całego „zachodniego” zarządzania, która była już krytykowana przez W. E. Deminga, który w swych publikacjach i wypowiedziach często podkreślał konieczność spojrzenia na problem jakości ze strategicznego, długookresowego punktu widzenia.

Podsumowanie

W niniejszej publikacji zaprezentowano wyniki badań empirycznych prowadzących przez autora w zakresie poziomu istotności poszczególnych podkryteriów wchodzących w skład kryterium wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością. Z przeprowadzonych badań wynika, że najistotniejszym kryterium (ocena 7,18 w 10 punktowej skali) jest kryterium dotyczące dbania o korzystne stosunki z dostawcami. Do ważnych kryteriów zalicza się również wykorzystanie metod wyboru i oceny dostawców (ocena 6,95), ciągłe, skuteczne monitorowanie procesów (6,86) oraz skuteczną komunikację z partnerami łańcucha dostaw (6,72).

Na podstawie wyników można stwierdzić, że organizacje zdecydowanie większą uwagę zwracają na utrzymywanie krótkoterminowych stosunków z dostawcami, zaniedbują natomiast strategiczną, długoterminową perspektywę. Jest to niekorzystne i ogranicza długookresową zdolność konkurencyjną polskich przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku.

Streszczenie

W publikacji poruszono problematykę oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością. Przedstawiono w niej wyniki badań dotyczących poziomu istotności podkryteriów wchodzących w skład kryterium wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami. Dokonano w nim również analizy czynnikowej w celu identyfikacji czynników ukrytych składających się na kryterium wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami.

Abstract

The presented paper concentrate on the problem of assessing the level of maturity of the quality management system. It also presents the results of studies on the significance level sub-criteria included in the criterion of mutually beneficial relationships with suppliers. It has also had a factor analysis to identify the hidden factors that make up the criterion of mutually beneficial relationships with suppliers.

Literatura

- 1) Cholewicka-Goździk K.: *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 6 2008.
- 2) Dąbrowska-Mitek M.: *Ocena dostawców i logistyczna obsługa klientów w zakładach samochodowych*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 11 2003.
- 3) Łuczak J.: *Hierarchia wymagań w SZJ dostawców dla przemysłu samochodowego*, „Problemy Jakości”, nr 11 2008, s. 31-36.
- 4) Łuczak J.: *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- 5) PN-EN ISO 9004:2010. *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
- 6) *PN-ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością*. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych.
- 7) Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.