

Natalia Kubis\*

## Ocena dostawców w branży budowlanej – na przykładzie firmy Krispol

Rynkowe związki między dostawcami, a producentami ulegają zmianie. Jeśli dostawcy jako producenci chcą uzyskać korzyści przez swój wpływ na klientów, to muszą liczyć się z tym, że klienci nie pozostaną wobec nich bierni i w warunkach istnienia konkurencji nie muszą podtrzymywać tradycyjnych więzów kooperacyjnych. W nowych warunkach działań zaopatrzenia musi dokonywać analizy swych związków z istniejącymi dostawcami i po dokonaniu oceny rozważyć, czy na rynku są inne podmioty, które mogłyby zapewnić korzystniejsze warunki dostaw poszukiwanych towarów<sup>1</sup>. Wybór dostawcy powinien być przeprowadzany na podstawie oceny, zgodnie z przyjętymi kryteriami.

Krispol Sp. z o.o. to producent z ponad 14-letnim doświadczeniem w branży budowlanej. Wszystkie wyroby firmy produkowane są zgodnie z normami bezpieczeństwa obowiązującymi w polskim prawie budowlanym, a ich jakość potwierdzają Aprobaty Techniczne oraz Certyfikat ISO 9001:2000. Stała współpraca z renomowanymi europejskimi dostawcami jest gwarancją wysokiej jakości oferowanych przez Spółkę produktów i usług. Wśród głównych dostawców znajdują się przedsiębiorstwa z Niemiec, Holandii, Szwajcarii, Francji i Włoch.

W celu zapewnienia jak najlepszej jakości produktów i usług Firma stosuje kwalifikację dostawców elemen-

tów i usług, których dokonują jej pracownicy. Za ustalenie elementów oceny czy kryteriów kwalifikowania odpowiada Pełnomocnik Prezesa Zarządu ds. Systemu Jakości. Listę kwalifikowanych dostawców zatwierdza Dyrektor Generalny Prezesa Zarządu. Natomiast Kierownik Logistyki i Kierownik Marketingu poddają analizie i opinii oceny dostawców; opracowują listy kwalifikowanych; odpowiadają za ich weryfikację; przygotowują, kompletują i przechowują dane do oceny dostawców oraz analizują rynek i poszukują nowych.

Proces wyboru i oceny nowych dostawców elementów i usług przebiega następująco:

\* Autorka jest doktorantką na Politechnice Poznańskiej.

<sup>1</sup> S. Krawczyk, Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999, str. 145

Tab. 1 Kryteria stosowane przy wyborze dostawcy Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Krispol Sp. z o.o.

Elementy oceny/ kryteria wyboru	Waga	Punkty	Razem	Uwagi
System jakości	5			
Renoma firmy	4			
Zakres oferty	3			
Jakość oferowanych elementów	5			
Cena oferowanych elementów	5			
Warunki płatności	4			
Warunki dostaw	4			
Warunki transportu	4			
Gwarancja	3			
Obsługa reklamacji	3			

- analiza rynku i szukanie kolejnych dostawców poprzez wysłanie zapytań ofertowych, a w przypadku usług ważne jest, aby były spełnione określone wymagania jakościowe, zapewniona terminowość realizacji usług i konkurencyjne ceny
- Kierownik Logistyki kompletuje dane do oceny i wyboru dostawcy, tj.: oferty techniczno-handlowe, informacje z wizyt oceniających – auditów i próbki, jeśli były dostarczone
- na podstawie zebranych informacji następuje dokonanie wyboru
- dla każdego nowego dostawcy zakładana jest „Karta oceny dostawcy”, w oparciu o którą aktualizowana jest „Lista kwalifikowanych dostawców”.

W przypadku jednorazowych zakupów i usług zaopatrzeniowców, którzy nie znajdują się na „Liście kwalifikowanych dostawców”, pracownicy Krispol analizują możliwości wywiązania się dostawcy ze składanych zamówień. Uwzględniając przy tym następujące elementy oceny: konkurencyjność ceny, ewentualną ocenę próbek, opinię o jakości wyrobu lub usług od innych odbiorców. W oparciu o w/w elementy następuje dokonanie wyboru.

Proces weryfikacji zatwierdzonych dostawców jest realizowany w następujący sposób:

- poprawność wyboru jest oceniana na podstawie informacji zwrotnych o jakości i warunkach dostarczania elementów i świadczonych usług
- każdy zatwierdzony dostawca podlega bieżącej ocenie pod kątem zgodności dostarczanych elemen-

tów i świadczonych usług z określonymi wymaganiami. Stwierdzone niezgodności udokumentowane są w „Karcie oceny dostawcy”

- na podstawie rejestrowanych informacji, analizy dotychczasowej współpracy, opinii zainteresowanych współpracowników i auditów u dostawcy, do 15 grudnia każdego roku wykonywana jest okresowa weryfikacja „Listy kwalifikowanych dostawców”
- w przypadku stwierdzenia powtarzających się niezgodności może nastąpić skreślenie z „Listy kwalifikowanych dostawców”.

Istnieje możliwość zmiany zaopatrzeniowców w obszarze dostawców kwalifikowanych. Jednak każda taka zmiana zostaje odnotowana w „Liście kwalifikowanych dostawców”.

Ocena dostawcy jest dokonywana w oparciu o 10 kryteriów (tab.1). Jednak wcześniej należy przeprowadzić kwalifikację dostawcy, która może nastąpić na podstawie posiadanego przez niego certyfikowanego systemu jakości, auditu dostawcy, ankiety czy dotychczasowych doświadczeń we współpracy.

Poszczególnym elementom oceny zostają przyznane punkty od 1 do 5, a skala wagi jest od 3 do 5. Maksymalna liczba punktów to 200, co stanowi wartość 100%. Rezultat uzyskany podczas procesu oceny jest przedstawiany w procentach, np. 80%. Otrzymany wynik pozwala przydzielić dostawcę do jednej z czterech grup (A, B, C, D). Rezultat powyżej 90% kwalifikuje do grupy A, wynik od 80% do 90% do B, od 70% do 79% do C, natomiast grupę

D stanowią dostawcy, którzy osiągnęli wynik poniżej 70%.

Opis poszczególnych elementów oceny:

- System jakości – certyfikowany system jakości stwarza warunki do preferowania dostawcy
- Renoma firmy – znana marka na rynku oraz pozytywna opinia rynkowa stwarzają warunki do preferowania dostawcy (ocena na podstawie publikacji, listów referencyjnych, opinii odbiorców)
- Zakres oferty – szeroki zakres oferty handlowej stwarza warunki do preferowania dostawcy
- Jakość oferowanych usług – pełna zdolność do spełniania wymagań jakościowych stwarza warunki do preferowania dostawcy (ocena na podstawie próbek wyrobów)
- Cena oferowanych elementów – niższe ceny stwarzają warunki do preferowania dostawcy
- Warunki płatności – dłuższe terminy płatności stwarzają warunki do preferowania dostawcy
- Warunki dostaw – krótkie terminy realizacji oraz zgodność towaru dostarczonego z zamówionym stwarzają warunki do preferowania dostawcy
- Warunki transportu – transport własny dostawcy/bliska lokalizacja dostawcy stwarzają warunki do preferowania dostawcy
- Gwarancja – dłuższy okres gwarancyjny stwarza warunki do preferowania dostawcy
- Obsługa reklamacji – szybka i fachowa obsługa reklamacji stwarza warunki do preferowania dostawcy.

Listę zatwierdzonych dostawców i elementów oceny posiada Kierownik Logistyki, który jest odpowiedzialny za jej aktualizowanie. Natomiast listę zatwierdzonych dostawców usług posiada Kierownik Marketingu.

W praktyce klasyfikacja dostawców pomaga przy doborze tego odpowiedniego. W związku z tym ułatwia dotrzymanie ustalonych terminów dostaw po właściwych kosztach. W teorii każdy dostawca powinien być rozpatrywany pod kątem kolejnych kryteriów i na podstawie końcowej oceny wydany werdykt, czy kwalifikuje się, czy nie do pozostania dostawcą firmy.