

Magdalena Dąbrowska-Mitek*
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

Ocena i wybór dostawców w branży piwowarskiej na przykładzie Browaru Namysłów Sp. z o.o.¹

Pojęcie wyboru dostawcy jest nierozwalnie związane z zakupami dóbr (surowców, materiałów czy produktów), nad którymi pełną kontrolę produkcyjną sprawuje ich wytwórca. Istotą gospodarki rynkowej jest fakt, iż produkt o tych samych cechach (parametrach, właściwościach) może być oferowany przez wiele konkurujących ze sobą firm. Podstawowym kryterium wyboru dostawców powinno być dążenie do minimalizacji wszystkich kosztów związanych z zakupem dóbr i utrzymaniem zapasów, a także zagwarantowaniem niezakłóconego przebiegu produkcji, przy zachowaniu optymalnego poziomu jakości oferowanych produktów. Bardzo ważne znaczenie ma solidnie przeprowadzona ocena i wybór dostawców².

Wybór odpowiedniego dostawcy to jedna z najważniejszych i najtrudniejszych decyzji, którą należy podjąć zarządzając przedsiębiorstwem. Z tego względu należy mieć zawsze otwarte oczy w poszukiwaniu nowych, wiarygodnych dostawców i nieustannie dawać sobie pytanie, czy istnieją dostawcy, którzy mogą zaoferować nowe i lepsze produkty³.

W artykule autorka przedstawia proces oceny i wyboru dostawców wdrożony i stosowany w Browarze Namysłów Sp. z o.o.

Teoretyczne aspekty oceny dostawców⁴

Wymagania współczesnych reguł rynkowych w radykalny sposób wpłynęły na związki występujące pomiędzy do-

Tab. 1. Kryteria oceny dostawców.

Kryterium oceny	Przykład cechy
Cena i warunki dostawy	<ul style="list-style-type: none"> – poziom ceny, – stabilność ceny, – kredytowanie dostawy, – koszty dostawy i transportu, – zakres udzielanych rabatów, – gotowość negocjacji cenowych,
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> – jakość techniczna, – normy wytwarzania, – gwarancje jakościowe, – system kontroli jakości,
Czas	<ul style="list-style-type: none"> – wymuszenia czasowe, – dotrzymanie terminów dostaw, – gotowość do realizacji dostaw na warunkach klienta, – wyrozumiałość przy zakłóceniach w realizacji kontraktu o dostawie,
Serwis	<ul style="list-style-type: none"> – zakres serwisu w czasie dostawy i po dostawie, – lokalizacja magazynów części zamiennych, – szkolenia i instruktaż, – gotowość do kooperacji, – realizacja reklamacji,
Położenie	<ul style="list-style-type: none"> – odległość do dostawcy, – połączenia komunikacyjne, – ryzyko dostawy (narodowość dostawcy), – połączenia komunikacyjne, – źródło dostaw dla dostawcy,
Środowisko	<ul style="list-style-type: none"> – polityka środowiskowa dostawcy, – transport, – opakowanie, – usuwanie odpadów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Krawczyk: *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*. Wyd. AE, Wrocław 2000, s.185-186.

stawcami i producentami. Obecnie pracownicy, zajmujący się zaopatrzeniem przedsiębiorstwa w niezbędne dobra, muszą nie tylko dokonać analizy zwią-

ków powstałych z dostawcami, ale również dokonać ich oceny i podjąć decyzję, czy na rynku dostaw nie istnieją inne podmioty, które mogłyby zapewnić

* Dr M. Dąbrowska-Mitek, Instytut Informatyki i Inżynierii Produkcji, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy (przyp. red.).

¹ Artykuł powstał na podstawie informacji uzyskanych przez autorkę od pracowników Browaru Namysłów Sp. z o.o. podczas przeprowadzonych badań terenowych.

² S. Krawczyk: *Zarządzanie procesami logistycznymi*. PWE, Warszawa 2001, s.328 i nast.

³ L. Rosell: *Techniki zakupu. Jak zwiększyć efektywność zakupów w firmie*. Wyd. BL Info Polska, Gdańsk 2004, s.36 i nast.

⁴ Przykładowa ocena istniejących dostawców została szeroko zaprezentowana m.in. [w:] K. Lysons: *Zakupy zaopatrzeniowe*. PWE, Warszawa 2004, s.274 – 279, M. Christopher: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.130-134.

korzystniejsze warunki dostaw potrzebnych materiałów. S.Krawczyk uważa, iż wybór dostawcy powinien zostać poprzedzony wnikliwą oceną, uwzględniającą następujące kryteria (tabela 1):

Ten sam autor podkreśla jednak, że zaprezentowany wykaz kryteriów może zostać uzupełniony lub zmodyfikowany w zależności od własnych preferencji danej organizacji⁵.

Dokonując wyboru dostawców materiałów, surowców czy usług stosuje się różne zasady i kryteria. Logicznie rzecz ujmując, najlepszy dostawca to taki, który spełnia wszystkie (lub większość) wymagań klienta – najlepiej jeżeli są zgodne z regulami 6R. Jednak ze względu na fakt funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach wolnego rynku, firm spełniających określone warunki może być wiele. Z tego względu nadal brak jednoznacznych metod wskazujących najlepszego dostawcę. Problematyka wyboru dostawców jest bardzo złożona. Świadczy o tym między innymi fakt prężnie rozwijającej się dyscypliny ekonomicznej, jaką jest purchasing (czyli ogólna teoria zakupów)⁶.

Ogólnie rzecz ujmując, pojęcie wyboru dostawcy jest nierozdzielnie związane z zakupami dóbr. Istotnym jest to, że ten sam produkt może być oferowany przez wielu konkurujących ze sobą dostawców. Dlatego naturalnym staje się aktywność dostawców, którzy sami poszukują rynków zbytu, a tym samym poznają rzeczywiste i przyszłe oczekiwania odbiorców. Istotną rolę ogrywają również uwarunkowania prawne, w naturalny sposób nie dopuszczające formalnie do dyskryminowania któregośkolwiek z dostawców spełniających oczekiwania klientów. Z tego względu należy podjąć działania, które:

- przeniosłyby motywację do aktywności na potencjalnych dostawców
- stworzyłyby szansę na przyciągnięcie dostawców reprezentujących najkorzystniejsze oferty
- ujawniłyby konkurencję wśród dostawców oraz rozpoznałyby ich siłę
- stworzyłyby możliwość zajęcia pozycji konkurenta dyktującego warunki
- podniosłyby znaczenie odpowie-

Tab. 2. Kryteria oceny dostawców.

Kryterium oceny	Cechy do oceny dostawcy	
	Według Z. Sarjusza-Wolskiego	Według S. Abta
1. Cena	1.1. Poziom w stosunku do konkurencji 1.2. Warunki płatności 1.3. Elastyczność	1.1. Poziom w stosunku do konkurencji 1.2. Warunki płatności 1.3. Elastyczność
2. Jakość	2.1. Poziom jakości 2.2. Trwałość 2.3. Niezawodność	2.1. Poziom jakości 2.2. Trwałość 2.3. Czystość
3. Terminowość dostaw	3.1. Długość terminów 3.2. Dotrzymanie ustalonych terminów	3.1. Długość terminów 3.2. Solidność dotrzymania terminów 3.3. Zachowanie wielkości dostaw
4. Usługi dodatkowe	4.1. Własny transport 4.2. Utrzymywanie zapasów	4.1. Własny transport 4.2. Utrzymywanie zapasów

Źródło: M. Brzeziński: *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Wyd. Bellona, Warszawa 2006, s.55.

działności dostawcy za nawiązany kontakt

- stymulowałyby korzystne związki kooperacyjne.

W celu osiągnięcia zwiększonej efektywności należy opracować obszerną listę pytań, na którą należy poszukać odpowiedzi wykorzystując między innymi wywiad środowiskowy, dotychczasowe kontakty, wywiady bezpośrednie u dostawcy. Owa lista winna być systematycznie weryfikowana, aby była zgodna z bieżącymi potrzebami⁷.

Klasyfikacja i wybór dostawców opiera się na złożonych metodach oceny. Do podstawowych narzędzi zalicza się metody: punktową, graficzną i wskaźnikową.

Metoda punktowa. Zwana również metodą taksonomiczną, jest jedną z najszerzej stosowanych. Używając jej należy wskazać następujące etapy postępowania⁸:

- określenie podstawowych kryteriów wyboru i ustalenie cech mierzalnych (parametrów), które stanowią bazę ich kwantyfikowania
- ustalenie zasad punktacji w odniesieniu do poszczególnych kryteriów i ich cech mierzalnych
- ewentualne wprowadzenie wag dla poszczególnych kryteriów i parametrów, w celu określenia ich znaczenia dla przedsiębiorstwa
- obliczanie liczby punktów uzyskanych przez danego dostawcę
- dokonanie wyboru dostawcy.

Ocena dostawców może zostać zaprezentowana w formie tabelarycznej (tabela 2).

Jak zaznacza M. Brzeziński, w ramach wskazanych kryteriów możliwym jest wyróżnienie bardziej szczegółowych cech służących ocenie dostawców. Wybór cech stanowiących rozwinięcie podanych kryteriów oceny może być różny. Jakość decyzji dotyczącej wyboru dostawcy jest zależna od ilości i rodzaju mierzonych cech⁹.

Metoda graficzna. Efektem metody punktowej jest metoda graficzna. Uzyskane w metodzie punktowej wyniki mogą zostać przedstawione za pomocą geometrycznego modelu poszczególnych stanów jakościowych cech dostawcy w układzie znaczeniowym. Geometrycznym odpowiednikiem stanu doskonałego jakości dostawcy jest okrąg, natomiast stanu niedoskonałości – środek okręgu. Biorąc po uwagę 4 kryteria, ocena dostawców przebiega w następujący sposób: każdej ćwiartce koła diagramu (nazywanego również wykresem radarowym) przypisuje się jedno z czterech głównych kryteriów, rozwinięte o konkretne parametry, którym przypisano punkty. W modelu uproszczonym, przyjmującym skalę pięciopunktową bez wag, można uznać, że: 1 punkt oznacza ocenę złą, 2 punkty – dostateczną, 3 – wystarczającą (neutralną), 4 – dobrą, 5 – bardzo dobrą. W przypadku cech niemierzalnych taką punktacją można odnieść do:

⁵ S. Krawczyk: *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*., s.184 i 186.

⁶ E. Michłowicz: *Podstawy logistyki przemysłowej*. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 106.

⁷ S. Krawczyk: *Zarządzanie procesami logistycznymi*. PWE, Warszawa 2001, s. 328 – 330.

⁸ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski: *Logistyka w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2003, s. 189 – 190.

⁹ M. Brzeziński: *Logistyka w przedsiębiorstwie*., s. 55.

- poziomu jakości: 5 punktów – najwyższa jakość, 4 – jakość nieznacznie przewyższa wymagania minimalne, 3 – jakość odpowiada wymaganiom minimalnym, 2 – jakość poniżej jakości minimalnej, 1 – jakość nie odpowiada wymaganiom minimalnym
- poziomu ceny: 5 punktów – cena niższa o więcej, niż 5% od poziomu przeciętnego, a 1 punkt – cena na poziomie wyższym, niż 5% powyżej ceny przeciętnej
- terminowości dostaw: 5 punktów – dostawa w terminach krótszych o więcej niż 10% przeciętnego terminu dostawy, 4 – w terminach w przedziale do 10% poniżej przeciętnego terminu dostawy itd.¹⁰.

Metoda wskaźnikowa. Wykorzystywana jest do oceny dostawców na podstawie poziomu określonych wskaźników, które mają za zadanie odzwierciedlać jakość usług dostawczych. Mają szczególne znaczenie wówczas, gdy klient wymaga krótkich serii dostaw oraz ich dokładności. Podstawową oceną dostawców mogą być¹¹:

- liczba zrealizowanych dostaw do liczby złożonych zamówień
- liczba niezrealizowanych dostaw do ogólnej liczby dostaw
- liczba spóźnionych dostaw do ogólnej liczby dostaw

Tab. 3. Zalety jednego i wielu źródeł zakupów.

Zalety jednego źródła zakupów	Zalety kilku źródeł zakupów
Zdolność dostawcy do oferowania korzystnych cen dzięki efektom ekonomii skali	Ubezpieczenie od skutków zdarzeń nadzwyczajnych (powodzi, pożarów, strajków, itp.)
Lepsza komunikacja dzięki możliwości nawiązywania kontaktów osobistych	Konkurencja między dostawcami
Ograniczenia pracy administracyjnej w biurze zakupów	Ochrona przed monopolem dostawcy
Podjęcie wspólnych badań	Wiele źródeł wiedzy
Redukcja kosztów statych przez wydłużanie okresu współpracy	Większa elastyczność reagowania na znaczny wzrost lub obniżenie popytu
Obniżka kosztów transportu	Redukcja poziomu zapasów bezpieczeństwa
Ułatwienia kontroli jakości i harmonogramowania	Lepsze warunki do decentralizacji miejsc składowania zapasów

Źródło: J. Witkowski: Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE, Warszawa 2003, s.73.

- liczba dostaw reklamowanych do ogólnej liczby dostaw
- częstotliwość występowania nietrafnych dostaw.

Istotnym problemem pojawiającym się przy dokonywaniu wyboru dostawców jest ich liczba. Duża liczba dostawców zmniejsza ryzyko zależności od nich, ale również zwiększa koszty logistyczne. W tabeli 3 przedstawiono zalety jednego i wielu źródeł zakupów, zaś w tabeli 4 zaprezentowano wady i zalety korzystania z usług tylko jednego dostawcy w porównaniu z utrzymaniem ich większej liczby.

Dzisiejsze zadania związane z procesem zakupów obejmują szeroki zakres czynności. Zakres i znaczenie procesu zakupów jest uzależniony od wielu czynników, do których należy zaliczyć między innymi ograniczenie liczby dostawców czy pogłębienie współpracy z nimi. Biorąc pod uwagę aspekty logistyczne, w procesie zamawiania należy zwrócić uwagę na możliwość korygowania zamówienia, uzyskania potwierdzenia złożonego zamówienia, dotrzymania warunków realizacji zamówienia, a także śledzenia statusu zamówienia i sygnalizowania ostrzeżeń. W przy-

Tab. 4. Zagrozenia i zalety korzystania z jednego źródła dostaw.

Zagrozenia	Zalety
Problemy dostawcze (zagrożona płynność finansowa, niedostateczne moce produkcyjne, awarie, strajki, pożary) wywołują duże trudności u zamawiającego	Niższe koszty wykonania i utrzymania oprzyrządowania (przeglądy, naprawy, remonty)
Zareklamowanie całej partii materiałów jest równoznaczne z zatrzymaniem produkcji wyrobów u zamawiającego	Niższe koszty utrzymania zapasów magazynowych w sieci logistycznej
Zatrzymanie produkcji u dostawcy stwarza bardzo wysokie ryzyko przestoju u zamawiającego	Niższe koszty transportu
Zwiększony okresowy popyt na materiały (ponad zdolności produkcyjne dostawcy) nie daje możliwości zrealizowania w krótkim czasie zwiększonego planu u zamawiającego	Niższe koszty kontroli ilościowej i jakościowej
Dostawca może mieć skłonności do wykorzystywania pozycji jedynej dostawcy	Niższe koszty audytów, negocjacji, uzgodnień, przygotowania, rejestrowania i rozliczania dokumentów (umowy, zamówienia, faktury, przelewy)
	Większe serie produkcyjne – niższe koszty jednostkowe wytworzenia u dostawcy, dostawca może zaoferować niższe ceny
	Brak trudności z identyfikacją w przypadku powstania braków w procesie produkcyjnym lub reklamacji klienta

Źródło: Logistyka w biznesie. Pod red. M. Ciesielskiego, PWE, Warszawa 2006, s.105.

¹⁰ S. Abt: Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1998, s.73-74, M. Brzeziński: Logistyka w przedsiębiorstwie., s. 57 i 59.

¹¹ K. Kowalska: Logistyka zaopatrzenia. Wyd. AE, Katowice 2005, s. 63.

padku współpracy z dostawcami zagranicznymi należy bacznie analizować warunki dostawy, gdyż w znaczny sposób wpływają one na cenę towaru, podział kosztów między dostawcą i odbiorcą, a także stopień ryzyka związany z dostawą¹².

Charakterystyka Browaru Namysłów Sp. z o.o.

Browar Namysłów jest jednym z najstarszych browarów w Europie. Pierwsze informacje na jego temat datuje się na 1321 rok. W 1945 roku browar został przejęty przez Skarb Państwa, a w roku 1971 przeszedł pod zarząd Zakładów Piwowarsko-Słodowych w Głubczycach. W 1994 roku przedsiębiorstwo przekształcono w samodzielną firmę jako spółkę pracowniczą. W 1999 roku browar zmienił właściciela, którym stała się amerykańska grupa kapitałowa Chicago Poland Investment Group. Dzięki poczynionym inwestycjom postawiono halę produkcyjną, w której została uruchomiana jedna z najnowocześniejszych w Polsce linii rozlewniczych. Browar został wyposażony w zautomatyzowaną stację tankofermentorów wraz z instalacją centralnego mycia, zaś istniejąca warzelnia została gruntownie przebudowana.

Oferta produktowa Browaru Namysłów Sp. z o.o. została zaprezentowana w tabeli 5.

Procedura przyjmowania dostaw

Na podstawie danych historycznych i prognoz sprzedaży opracowywany zostaje plan sprzedaży. Jest on punktem wyjścia do opracowania planu produkcji. Plan produkcji i plan sprzedaży są tworzone na cały rok kalendarzowy.

Biorąc pod uwagę bieżące stany magazynowe materiałów składowanych u dostawców¹³ (informacje te zawarte są w raportach dostawców, które przekazywane są do Browaru w IV kwartale bieżącego roku) oraz stany magazynowe surowców składowanych w Browarze (na przykład jęczmień browarny, słód), a także w oparciu o przyjęty i zaakceptowany plan produkcji oraz roczne pro-

Tab. 5. Asortyment produktów oferowanych przez Browar Namysłów Sp. z o.o.

Produkt	Rodzaj piwa	Zawartość alkoholu	Ekstrakt	Opakowanie
Namysłów	Jasne pełne	5,7 %	12,0 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l Keg 50 l
Zamkowe Mocne	Jasne pełne	7,0 %	14,1 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l Keg 50 l
Zamkowe Jasne	Jasne pełne	5,5 %	11,5 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l
Zamkowe Dark	Ciemne	5,5 %	12,0 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l
Kozackie Jasne	Jasne	4,2 %	9,0 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l
Kozackie Mocne	Jasne pełne	6,8 %	13,1 %	Puszka 0,5 l
Piwo Plum	Piwo smakowe	4,0 %	8,5 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l
Piwo Malina	Piwo smakowe	4,0 %	8,5 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l
Piwo Imbir	Piwo smakowe	4,0 %	8,5 %	Butelka 0,5 l Puszka 0,5 l

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Browaru Namysłów Sp. z o.o.

gnozy dla branży – ustala się roczne zapotrzebowanie na wszystkie surowce wchodzące w proces technologiczny, w rocznym zapotrzebowaniu materiałowym. Uwzględnione zostają również normy zużycia (na przykład puszek, tacek, etykiet na 1 hl piwa gotowego). Na podstawie rocznego planu zaopatrzenia zostaje podpisana umowa z firmami na dostarczenie konkretnych surowców i materiałów produkcyjnych. Umowa ta zawiera informacje dotyczące miesięcznego zapotrzebowania na dany materiał i zostaje podpisana na koniec roku dla roku następnego. Raz w miesiącu poprzedzającym termin planowanej dostawy, pracownik Działu Logistyki i Eksportu wywołuje zamówienie z określeniem terminów dostawy na kolejny, najbliższy miesiąc (w styczniu na luty). W większości przypadków dostawca przywozi towar korzystając z własnych środków transportu (wyjątek stanowią na przykład kapsle lub palety, które są odbierane przez pracownika Browaru bezpośrednio u producenta). Koszty transportowanego dobra wliczone są w cenę materiału. Po przywiezieniu zamówionego

materiału następuje ilościowa i jakościowa kontrola, której dokonuje pracownik Magazynu. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości ilościowych bądź jakościowych (wgniecenie puszk, rozbicie butelki, uszkodzenie etykiet itp.) wypełniony zostaje pokontrolny *Raport niezgodności*. *Raport niezgodności*, który jest dokumentem wewnętrznym, zostaje wystawiony przez Pracownika Magazynu. Na jego podstawie Pracownik Działu Logistyki i Eksportu wystawia protokół reklamacyjny, który zostaje przesłany dostawcy. W przypadku surowców (na przykład słodu, jęczmienia browarnego) szczegółowej kontroli jakościowej poddawana jest każda dostawa. Badania jakościowe przeprowadzają pracownicy Laboratorium. Przy dostawie badanie próbek trwa od 0,5 do 1 godziny. Po zbadaniu próbek wyniki przesyłane są do Głównego Technologa, który podejmuje decyzję o przyjęciu bądź odrzuceniu dostawy. Przyjęta dostawa podlega rozładunkowi i wystawieniu *Raportu przyjęcia*. Z chwilą stwierdzenia braków zostaje wystawiony *Raport niezgodności* i *Protokół reklamacyjny*. *Raporty* i *protokół*

¹² J. Bendkowski, G. Radziejowska: *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s.91-92.

¹³ W firmie przyjęta jest polityka zakupów wymuszająca na dostawcach magazynowanie produktów nieprodukcyjnych (m.in. butelek, puszek, kapsli, etykiet) i dostarczanie ich zgodnie z zasadą JIT z chwilą wystąpienia zapotrzebowania.

są przesyłane do dostawcy, który na ich podstawie jest zobowiązany do uzupełnienia dostawy (braki ilościowe), bądź jej wymiany (braki jakościowe). Schemat procesu realizacji dostaw został zaprezentowany na rysunku 1.

„Geografia” dostawców

Około 95% to dostawcy krajowi, a pozostałe 5% to dostawcy zagraniczni. Głównymi kierunkami importu są: Niemcy, Czechy i Włochy. Z Niemiec sprowadzane są między innymi drożdże; z Czech importowany jest głównie słód, zaś z Włoch części zamiennie. W przypadku dostawców krajowych, Browar Namysłów Sp. z o.o. współpracuje z 250 dostawcami, z czego około 20 to dostawcy strategiczni. Do dostawców strategicznych zalicza się:

- producentów opakowań jednostkowych i zbiorczych (puszek, butelek, kegow, plastikowych skrzynek, tacek)
- producentów wykończeń opakowań (kapsli, etykiet, folii, klejów)
- producentów produktów spożywczych wchodzących w proces produkcyjny (słodu, jęczmienia browarnego, chmielu, drożdży)
- innych producentów (CO₂, paliwa).

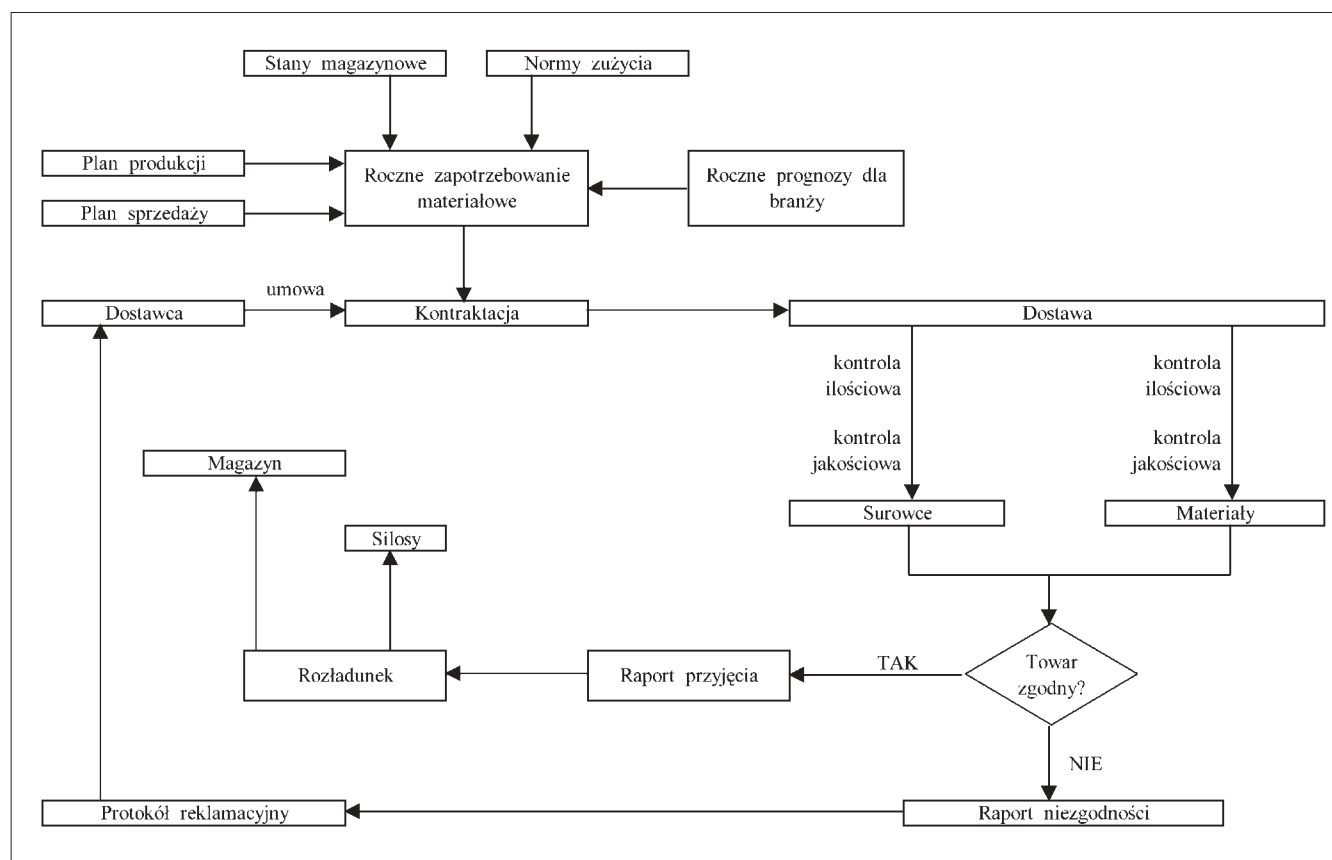
Tab. 6. Kupowane produkty strategiczne oraz liczba graczy na rynku oferujących dane dobro.

Produkt kupowany	Liczba głównych oferentów na rynku
puszki	2
butelki	3
kegi	3
plastikowe skrzynki	5
tacki	7
kapsle	2
etykiety	wielu
folie	wielu
klej	wielu
słód	5
jęczmień browarny	wielu
chmiel	4
drożdże	wielu
CO ₂	5
paliwo	wielu

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Browaru Namysłów Sp. z o.o.

W tabeli 6 przedstawiono najważniejsze produkty kupowane przez Browar Namysłów Sp. z o.o. wraz z liczbą największych firm oferujących ten sam produkt.

Krajowi strategiczni dostawcy zlokalizowani są na terenie całej Polski. Największa ich liczba znajduje się na terenie Województwa Wielkopolskiego. Lokalizacje pozostałych dostawców



Rys. 1. Schemat procesu realizacji dostaw w Browarze Namysłów Sp. z o.o. Źródło: opracowanie własne.

strategicznych znajdują się w województwach: Dolnośląskim, Małopolskim, Lubelskim, Opolskim, Pomorskim, Śląskim, Świętokrzyskim i Zachodniopomorskim.

Ocena i wybór dostawców

Procedura oceny dostawców jest jednakowa zarówno dla dostawców bieżących, jak i potencjalnych.

Ta sama procedura obowiązuje dostawców krajowych i zagranicznych oraz dostawców strategicznych i niestrategicznych. Ocena dostawców dokonywana jest przez Specjalistę ds. Jakości, Głównego Technologa, Kierownika oraz Pracowników Działu Logistyki i Eksportu. Ocena dostawców sporządzana jest w oparciu o *Wewnętrzną oce-*

nę dostawcy. Ocena dostawcy bazuje na 8 kryteriach (tabela 7.).

Kryteriom 1-7 przypisane jest po 15 punktów, zaś ostatnie ósme kryterium warte jest 30 punktów. Każdy oceniany dostawca może otrzymać maksymalnie 135 punktów. W każdym kryterium wyszczególnione zostały parametry poddawane ocenie. Każdemu parametrowi przypisana została wartość ujemna, która w przypadku braku zgodności zostaje zaznaczona i odjęta od ogólnej liczby punktów przyznanego danemu kryterium. Na przykład: dla kryterium I pełna zgodność to 15 punktów. W przypadku, gdy dostawca nie spełnia parametru 1.2., Kierownik Działu Logistyki i Eksportu zaznacza punkty ujemne i od 15 punktów odejmuje wartość przypisaną temu para-

metrowi (dla parametru 1.2. wynosi ona 4 punkty). W ten sposób pracownik Browaru postępuje ze wszystkimi parametrami poddawany ocenie. Na końcu wpisuje, uzyskaną po zsumowaniu wszystkich punktów częściowych, otrzymaną liczbę punktów. Na tej podstawie dostawca zostaje zakwalifikowany do jednej z czterech kategorii (I, II, III, IV). W przypadku otrzymania punktów z zakresu (135 - 121) dostawca zostaje przypisany do kategorii I. Dostawca kategorii II otrzymuje punkty w zakresie (120 - 100), zaś dostawca kategorii III – (99 - 61). Do ostatniej IV kategorii zostają zakwalifikowani dostawcy, którzy otrzymali mniej, niż 61 punktów.

Dostawca zakwalifikowany do kategorii I to dostawca zatwierdzony, speł-

niający stawiane mu wymagania dotyczące jakości dostaw, wpisany na listę dostawców. Dostawca zaliczony do kategorii II to dostawca zatwierdzony z zastrzeżeniami, dostawca niepewny, u którego wystąpiły niezgodności. Po usunięciu (wyeliminowaniu) niezgodności i uzyskaniu wymaganej liczby punktów dostawca może zostać przesunięty do kategorii I. Dostawca wpisany do kategorii III to dostawca zakwalifikowany do usunięcia z listy dostawców i przewidziany do ponownej oceny zdolności spełniania wymagań jakościowych. Po uzyskaniu pozytywnej oceny i odpowiedniej liczby punktów może zostać przeseregowany do kategorii II lub I, a w przypadku negatywnej oceny i małej liczby punktów do kategorii IV. Dostawca zakwalifikowany do kategorii IV to dostawca wyeliminowany, skreślony z listy dostawców przedsiębiorstwa. Pozostaje on jednak nadal w banku danych o dostawcach Browaru Namysłów. Przy ponownym nawiązaniu współpracy postępuje się z nim tak, jak z nowym dostawcą.

Wewnętrzna ocena dostawców dokonywana jest raz w roku, pod koniec IV kwartału. Dla dostawców, u których stwierdzono gwałtowne pogorszenie się jakości dostaw, ocena taka prowadzona jest dwa razy w roku (pod koniec II i IV kwartału).

Dostawcy strategiczni są audytowani i muszą spełniać następujące wymagania:

- posiadać pełną zdolność wykonania dostawy pod względem wymagań przedstawionych przez Browar Namysłów z zachowaniem bezpiecznych warunków pracy i ochrony środowiska
- oferować towar / usługę po cenach konkurencyjnych
- gwarantować wymagany poziom jakości (w tym jakości zdrowotnej)
- posiadać wdrożone systemy zapewnienia jakości lub być w trakcie ich wdrażania
- gwarantować wymaganą niezawodność realizacji zobowiązań, zarówno pod względem terminowości jak i jakości
- podejmować działania nastawione na ochronę środowiska
- stosować się do innych wymagań Browaru Namysłów w zakresie dotyczącym zachowania tajemnicy handlowej.

Tab. 7. Kryteria stosowane przy ocenie dostawców w Browarze Namysłów.

Kryterium / parametr	Liczba punktów
I. Zgodność dostaw z zamówieniem	
1.1. Pełna zgodność	15
1.2. Sporadyczne niezgodności terminu dostawy i ilości	- 4
1.3. Sporadyczne niezgodności jakości dostawy	- 4
1.4. Powtarzające się niezgodności terminu dostawy	- 6
1.5. Powtarzające się niezgodności ilości dostawy	- 6
1.6. Powtarzające się niezgodności jakości dostawy	- 6
1.7. Niezgodność dostarczanego materiału z zamówieniem	- 8
1.8. Brak atestu, świadectwa jakości lub certyfikatu	- 3
Wynik oceny:	
II. Sposób identyfikowalności materiałów	
2.1. Pełna identyfikacja	15
2.2. Sporadyczny brak identyfikacji	- 3
2.3. Niekompletna lub nieczytelna dokumentacja	- 4
2.4. Błędna identyfikacja	- 7
2.5. Brak identyfikacji	- 15
Wynik oceny:	
III. Wyniki badań dostaw w analizowanym okresie	
3.1. Wszystkie wyniki pozytywne	15
3.2. Pojedynczy wynik negatywny	- 5
3.3. Niespełniona jedna z cech	- 2
3.4. Co najmniej dwa wyniki negatywne	- 8
Wynik oceny:	
IV. Ilość reklamacji i sposób ich rozpatrywania	
4.1. Brak reklamacji	15
4.2. Jedna reklamacja jakościowa w ciągu roku	- 4
4.3. Jedna reklamacja dotycząca terminu dostawy lub ilości w ciągu roku	- 4
4.4. Więcej niż jedna reklamacja jakościowa w ciągu roku	- 6
4.5. Więcej niż jedna reklamacja dotycząca terminu dostawy lub ilości w ciągu roku	- 6
4.6. Utrudniona współpraca z dostawcami w zakresie spraw związanych z reklamacjami i realizowanych uwag poreklamacyjnych	- 8
Wynik oceny:	
V. Sposób opakowania	
5.1. Opakowanie zgodne z umową	15
5.2. Uszkodzone opakowanie w jednej dostawie z winy dostawcy	- 2
5.3. Uszkodzone opakowanie w więcej niż jednej dostawie z winy dostawcy	- 5
5.4. Opakowanie niezgodne z umową	- 6
Wynik oceny:	
VI. Stabilność poziomu jakości dostaw	
6.1. Tendencja nie obniża się	15
6.2. Tendencja obniża się	- 10
Wynik oceny:	
VII. Uwagi reklamacyjne zgłaszane przez odbiorców wyrobów	
7.1. Brak uwag (reklamacji)	15
7.2. Uwagi (reklamacje) jednostkowe	- 2
7.3. Uwagi (reklamacje) powtarzają się	- 5
Wynik oceny:	
VIII. Ocena audytu u dostawcy	
8.1. Ocena pozytywna	30
8.2. Niedokonana ocena z winy dostawcy	- 10
8.3. Nieprzygotowany dostawca do auditu u dostawcy	- 10
8.4. Ocena zadowolająca	- 5
8.5. Ocena niezadowolająca	- 30
8.6. Brak zwrotu wypełnionej ankiety	- 10
Wynik oceny:	
Uwagi dodatkowe	
UZYSKANA LICZBA PUNKTÓW:	
ZAKWALIFIKOWANO DO KATEGORII: Kat. I Kat. II Kat. III Kat. IV	

Źródło: materiały wewnętrzne Browaru Namysłów Sp. z o.o.



Usługi logistyczne

Z każdego audytu tworzony jest raport, który otrzymuje również dostawca.

Zakończenie

Opracowany i stosowany w Browarze Namysłów Sp. z o.o. system oceny i wyboru dostawców został przygotowany w oparciu o metodę punktową. Zaznaczyć należy jednak, że przyjęta procedura opiera się na „odwrotnym” przyznawaniu punktów. Oznacza to, że z chwilą rozpoczęcia oceny każdy do-

stawca otrzymuje maksymalną liczbę – 135 punktów. W dalszej części procedury, od maksymalnej liczby punktów przypisanej do danego kryterium (dla kryteriów 1-7 jest to 15 punktów, zaś dla kryterium 8 to 30 punktów) zostają odejmowane punkty za niezgodność z parametrami branymi pod uwagę przy ocenie danego kryterium.

W celu uniknięcia pułapki ukrytej w metodzie punktowej (często nie uwzględniającej ważności poszczególnych kryteriów), w Browarze Namysłów Sp. z o.o. każdemu kryterium przypisa-

no wagę (choć nie jest ona widoczna w postaci współczynnika, lecz została ukryta pod postacią maksymalnej liczby punktów przyznanych każdemu kryterium). Kryteriom 1-7 przypisano wagę 0,1, a kryterium 8 – wagę 0,2.

Autorka uważa, iż obowiązujący obecnie w Browarze Namysłów sposób oceny dostawców powinien zostać rozszerzony o metodę graficzną. Zastosowanie metody graficznej pozwoli na otrzymanie pełniejszego obrazu danego dostawcy otrzymanego dzięki metodzie punktowej.