

Joanna Dyczkowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OCENA DOSTAWCÓW JAKO ELEMENT CONTROLLINGU ZAOPATRZENIA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

W związku ze stale nasilającą się konkurencją, z którą borykają się obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa, zachodzi potrzeba sprawnego zaplanowania określonych działań oraz kontroli ich wykonania we wszystkich działach przedsiębiorstwa. Jednym z obszarów, który wymaga specjalnej uwagi controllera jest zaopatrzenie. Głównym zadaniem działu zaopatrzenia jest zasilanie przedsiębiorstwa w materiały potrzebne do procesu produkcyjnego, a idąc dalej – zapewnienie, że pozyskane materiały będą wysokiej jakości oraz w odpowiedniej ilości, że zostaną dostarczone we właściwym czasie i do określonego w umowie miejsca [4]. Zrealizowanie tych zadań w dużym stopniu jest uwarunkowane dobrą współpracą przedsiębiorstwa z dostawcami. Wybór dostawców jest na ogół duży, oferują oni produkty zróżnicowanej jakości oraz różny poziom usług. Dlatego niebagatelną rolę odgrywa ocena zarówno dotychczasowych, jak i nowych potencjalnych dostawców. Od trafnego wyboru dostawcy zależy sprawne działanie nie tylko działu zaopatrzenia, ale również innych działów, zwłaszcza produkcyjnego.

2. Ocena dotychczasowych dostawców

Ocena dotychczasowej współpracy z dostawcami jest jednym z podstawowych zadań controllera w dziale zaopatrzenia. Rzetelne podejście do tego problemu ma duże znaczenie, zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo planuje w przyszłości przejście na gospodarkę bezzapasową w myśl koncepcji *just in time*. W tym przy-

padku może się okazać, że posiadanie niezawodnych, czyli terminowych i bezbłędnych dostawców jest jednym z kluczowych czynników sukcesu. Wspomniana ocena będzie polegała na przeanalizowaniu określonych informacji dostarczanych przez dział zaopatrzenia. Informacje te to dane o poszczególnych zamówieniach składanych za pewien okres (np. za miesiąc, kwartał lub rok) w przekroju poszczególnych dostawców. W skład danych możliwych do udostępnienia przez dział zaopatrzenia mogą wchodzić: data złożenia zamówienia, planowana data realizacji zamówienia, rzeczywista data dostawy, planowana wielkość zamówienia, rzeczywista wielkość dostawy oraz liczba materiałów niespełniających wymogów jakościowych w wielkości dostawy. Dane te można zestawić w postaci tabelarycznej dla każdego z dostawców (zob. tab. 1).

Tabela 1. Przykładowe dane dotyczące dostawcy X

Lp.	Data złożenia zamówienia	Wielkość zamówienia (m ²)	Planowana data realizacji zamówienia	Data dostawy	Wielkość dostawy	Udział wyrobów niespełniających wymogów jakościowych
1	2003-10-03	2100	2003-10-06	2003-10-06	2100	0,0%
2	2003-10-06	1200	2003-10-08	2003-10-08	1200	0,4%
3	2003-10-09	1700	2003-10-11	2003-10-11	1700	0,0%
...
27	2003-12-20	1500	2003-12-22	2003-12-21	1500	0,1%
28	2003-12-23	1800	2003-12-29	2003-12-29	2000	0,1%
29	2003-12-29	1300	2003-12-31	2003-12-31	1300	0,5%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zawartych w tab. 1 można zbudować odpowiedni zestaw mierników oraz ustalić dla nich wartości graniczne. Zestaw takich mierników pomoże w wyciągnięciu wielu wniosków, wspomagających ocenę poszczególnych dostawców. W zaproponowanym zestawie mierników mogą się znaleźć:

1) udział dostaw błędnych (%) – pokazuje liczbę dostaw w nieodpowiedniej wielkości lub nieterminowych w ogólnej liczbie dostaw danego okresu,

2) udział dostaw nieterminowych (%) – odzwierciedla liczbę dostaw nieterminowych, czyli tych, które przybyły za wcześniej oraz opóźnionych w ogólnej liczbie dostaw danego okresu,

3) udział dostaw opóźnionych (%) – wskazuje na liczbę dostaw, które przybyły za późno w ogólnej liczbie dostaw danego okresu,

4) średnie opóźnienie (dni) – pokazuje, jak średnio w dniach opóźniali się dostawcy,

5) udział dostaw nieodpowiedniej wielkości (%) – ukazuje odsetek dostaw, w których przybyło za dużo lub za mało materiałów,

6) średnia błędów w wielkości dostaw (%) – pokazuje, o ile procent średnio mylili się dostawcy w wielkości wysyłanej dostawy,

7) udział materiałów niespełniających wymogów jakościowych (%) – odzwierciedla odsetek materiałów o zbyt niskiej jakości, uniemożliwiającej dopuszczenie ich do procesu produkcyjnego.

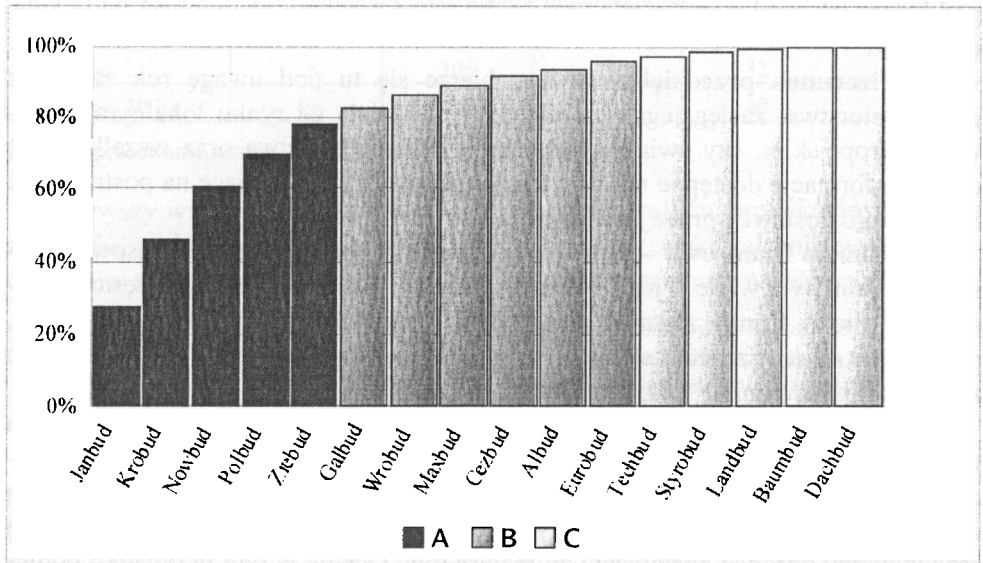
Do mierników o charakterze czysto informacyjnym można zaliczyć np.:

- 1) średnią wielkość zamówienia,
- 2) średni czas realizacji dostawy (dni).

Zaproponowane mierniki są tylko przykładowym zestawem, mającym zastosowanie w odniesieniu do danych zawartych w tab. 1. Oczywiście w praktyce można skonstruować znacznie szerszy i bogatszy zbiór wielkości decyzyjnych, stosownie do ilości oraz jakości informacji dostarczanych controllerowi przez dział zaopatrzenia.

3. Klasyfikacja dostawców według metody ABC

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać metodę ABC w celu klasyfikowania dostawców według wartości wystawionych im faktur w określonym okresie. Polega to na tym, że sortuje się dostawców malejąco według wartości wystawionych w okresie faktur za dostawę materiałów. Następnie liczy się, jaki udział w ogólnej wartości wystawionych faktur stanowią faktury dotyczące danego dostawcy i kumuluje się te udziały w celu uzyskania informacji, jaki procent ogółu



Rys. 1. Struktura dostawców według metody ABC

Źródło: opracowanie własne.

dostawców stanowią ci, którzy dostarczyli nam w danym okresie materiały na wartość przekraczającą określony próg. Grupę A stanowią najwięksi dostawcy. Jest ich zwykle niewielu, ale generują dla przedsiębiorstwa najwyższą wartość przychodów z tytułu dostaw. Grupę B stanowią średni dostawcy, a grupę C drobni dostawcy, często generujący w sumie nie więcej niż 5% wartości zobowiązań z tytułu dostaw. Metoda ABC różnicuje zatem dostawców ze względu na wartość dostaw, co może być bardzo przydatne, gdyż pozwala przedsiębiorstwu na ustalenie, który z dostawców jest duży, a więc kluczowy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, który zaś drobny i relatywnie łatwiejszy do zastąpienia innym dostawcą. Obrazowo wyniki grupowania według metody ABC przedstawiono na rys. 1.

4. Ocena potencjalnych dostawców

Po dokonanej ocenie dotychczasowych dostawców można dojść do konkluzji, że dalsza współpraca z niektórymi z nich nie jest zasadna. Wówczas rodzi się kwestia wyboru nowych dostawców, którzy okażą się lepsi, co oznacza, że nie tylko nie popełnią błędów dokonanych przez swoich poprzedników, ale wyjdą również naprzeciw wysokim wymaganiom stawianym przez przedsiębiorcę chcącego wprowadzić system *just in time*. Tylko dzięki rzetelnej i wnikliwej ocenie nowych dostawców można się uchronić przed negatywnymi skutkami wprowadzanych zmian kontrahentów. Literatura niemiecka prezentuje kompleksowe podejście do tego problemu, które trudno jednak zastosować w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zgodnie z tym podejściem ocena nowych dostawców pod kątem ich atrakcyjności dla przedsiębiorstwa powinna obejmować takie kategorie, jak:

1. Wizerunek przedsiębiorstwa – bierze się tu pod uwagę rok założenia przedsiębiorstwa, zasięg jego działalności (czy działa na rynku lokalnym, krajowym, europejskim, czy światowym), markę przedsiębiorstwa oraz wszelkie inne ogólne informacje dostępne np. w prasie branżowej, a wpływające na postrzeganie określonego dostawcy przez jego odbiorcę.

2. Sytuacja finansowa – same dane zawarte w sprawozdaniu finansowym dostawcy nie mówią wiele o jego bieżącej sytuacji finansowej, a więc często przedstawia się je w formie zestawu określonych wskaźników, które ułatwiają ocenę, pozwalając na dostrzeżenie słabych stron partnera gospodarczego i porównanie go z innymi dostawcami.

3. Park maszynowy – ocena tej kategorii sprowadza się do wyciągnięcia wniosków z informacji dotyczących np. średniego wieku maszyn naszego dostawcy lub rozmiaru nakładów inwestycyjnych ponoszonych na zakup rzeczowych składników aktywów trwałych, w tym nowych maszyn lub urządzeń służących produkcji czy obróbce dostarczanych materiałów. Ocenie w tym przypadku podlegają również technologie produkcji materiałów przez dostawcę, może bowiem się okazać, że przedsiębiorstwo zdecyduje się na tego partnera gospodarczego, który

oferuje najnowocześniejsze technologie produkcji. Ważnym punktem oceny w ramach tej kategorii jest również częstość wprowadzania nowych wzorów materiałów.

4. Kadra produkcyjna – przebadanie tej kategorii wiąże się z pozyskaniem informacji na temat liczby osób zatrudnionych w dziale produkcyjnym z uwzględnieniem ich wykształcenia oraz stażu pracy. Zakładając, że przedsiębiorstwo pozyskało dane dotyczące kadry produkcyjnej u nowych potencjalnych dostawców (zob. tab. 2) można skonstruować dwa wskaźniki, które po uwzględnieniu wag nadanych określonym cechom dadzą liczbę, której wyższa wartość będzie świadczyła pozytywnie o danym dostawcy.

Tabela 2. Informacje dotyczące kadry produkcyjnej potencjalnych dostawców

Kadra produkcyjna	Dostawca 1	Dostawca 2	Dostawca 3	Dostawca 4	Dostawca 5
Liczba ogółem zatrudnionych w produkcji na pełny etat	27	158	62	92	1413
Wykształcenie pracowników produkcyjnych					
– wykształcenie podstawowe lub zawodowe	14	68	13	18	184
– ukończone technikum	9	44	38	42	1017
– wykształcenie średnie	2	31	11	22	0
– wykształcenie wyższe	2	15	0	10	212
Staż pracy pracowników produkcyjnych					
– do 3 lat	2	31	46	20	410
– 3-10 lat	6	105	16	32	551
– powyżej 10 lat	19	22	0	40	452

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy wskaźnik dotyczy wykształcenia pracowników produkcyjnych i przy założeniu, że największe znaczenie ma dla odbiorcy wykształcenie wyższe pracowników zatrudnionych u dostawcy, można go skonstruować następująco:

$$\text{Wskaźnik 1} = \frac{\text{liczba pracowników z wykształceniem podstawowym lub zawodowym} \times 1 + \text{liczba pracowników z wykształceniem średnim i ukończonym technikum} \times 2 + \text{liczba pracowników z wykształceniem wyższym} \times 4}{\text{liczba ogółem zatrudnionych w produkcji na pełny etat}}$$

Kolejny wskaźnik dotyczy stażu pracy, a więc wiąże się z doświadczeniem pracowników produkcyjnych. Podobnie jak w poprzednim wskaźniku, nadaje się wagi w zależności od tego, czy większą wartość mają dla przedsiębiorstwa doświadczeni pracownicy, czy tzw. narybek. W tym przykładzie zakłada się, że najbardziej efektywni dla przedsiębiorstwa są pracownicy z długim stażem pracy, a więc wskaźnik przybierze następującą postać.

$$\text{Wskaźnik 2} = \frac{\begin{aligned} &\text{liczba pracowników ze stażem pracy do 3 lat} \times 1 \\ &+ \text{liczba pracowników ze stażem pracy w przedziale od 3 do 10 lat} \times 2 \\ &+ \text{liczba pracowników ze stażem pracy powyżej 10 lat} \times 3 \end{aligned}}{\text{liczba ogółem zatrudnionych w produkcji na pełny etat}}$$

5. Potencjał rozwojowy – z tą kategorią wiąże się taka wielkość, jak roczne wydatki na szkolenia. Można zatem ustalić, jak mają się one w relacji do liczby pracowników, czyli ile pieniędzy przedsiębiorstwo wydaje na wyszkolenie jednego pracownika w skali roku. Inną informacją, która może stać się podstawą oceny potencjału rozwojowego dostawcy, jest fakt, czy przedsiębiorstwo posiada dział badań i rozwoju prowadzący badania w kierunku udoskonalenia dostarczanych materiałów lub polepszenia jakości usług.

6. Gwarancja jakości – jest jedną z ważniejszych kategorii, pod kątem której potencjalny dostawca jest wnikliwie oceniany, zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo planuje przejście na gospodarkę bezzapasową w myśl koncepcji JIT. Fakt, że dostarczone materiały będą spełniać wymagane standardy, można ocenić, odpowiadając na następujące pytania: Czy dostawca posiada odpowiedni certyfikat ISO? Czy w przedsiębiorstwie istnieje dział controllingu lub kontroli wewnętrznej, a jeśli tak, to ile jest etatowych stanowisk, których głównym zadaniem jest kontrola jakości dostarczanych materiałów?

7. Warunki transportu – jest to, podobnie jak warunki sprzedaży, jedna z tych kategorii, które w pierwszym kontakcie z dostawcą odgrywają kluczową rolę. Dla ciągłości procesu produkcyjnego odbiorcy materiałów mogą mieć bowiem znaczenie odległość od dostawcy i niezawodność transportu, oceniana np. na podstawie liczby posiadanych samochodów dostawczych oraz ich średniego wieku. Ocenie podlegają również czas realizacji zlecenia w sytuacji, gdy materiały są na stanie, lub czas produkcji partii wyrobów.

8. Warunki sprzedaży – kategoria ta jest poddawana analizie już przy nawiązaniu pierwszego kontaktu z dostawcą. Odbiorcę w tej sytuacji interesują m.in. możliwa wielkość partii dostawy oraz terminy i formy płatności. Porównaniom zostają również poddane ceny wyrobów.

Jak już wspomniano, zastosowanie kompletnej oceny powyższych kategorii w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach polskich jest trudne do realizowania, gdyż w tym przypadku pojawia się problem pozyskania wszystkich informacji dotyczących np. potencjału rozwojowego czy kadry produkcyjnej dostawcy. Wynika to z różnych powodów, zwykle przedsiębiorstwa nie chcą udostępniać takich informacji lub nie zawsze prowadzą określone ewidencje. Często nie jest też widoczne bezpośrednie przełożenie tak prowadzonej oceny na faktyczny dobry dobór dostawcy. Łatwiejsze jest natomiast pozyskanie danych dotyczących sytuacji finansowej pochodzących ze sprawozdań finansowych dostępnych w rejonowych sądach gospodarczych, informacji związanych z wizerunkiem przedsiębiorstwa, które mogą znajdować się w bazach firm wywiadowczych, w *Teleadresonie*, w czasopismach branżowych i na stronach internetowych.

Ze względu na utrudniony dostęp do wskazanych wyżej danych największe znaczenie przy doborze dostawcy mają dla małych i średnich przedsiębiorstw warunki sprzedaży. Cena materiału, terminy oraz formy płatności są często jedynymi kryteriami oceny dostawcy w warunkach polskich.

Przykładowy arkusz oceny potencjału dostawcy z uwzględnieniem wymienionych wyżej kategorii mógłby wyglądać jak w tab. 3.

Tabela 3. Arkusz oceny potencjału dostawcy Y

Jednostka oceniana		Dostawca Y					Ocena	
Lp.	Kryterium oceny	Waga	Skala					
			1	2	3	4		5
1	Informacje ogólne	0,20						0,20
1.1	Sytuacja finansowa	0,16	X					0,16
1.2	Wizerunek przedsiębiorstwa	0,04	X					0,04
2	Działalność produkcyjna	0,20						0,60
2.1	Park maszynowy	0,10	X					0,10
2.2	Kwalifikacje pracowników produkcyjnych	0,10					X	0,50
3	Gwarancja jakości	0,18	X					0,18
4	Ocena pozostałych elementów	0,42						1,38
4.1	Warunki transportu	0,18					X	0,90
4.2	Warunki sprzedaży	0,24		X				0,48
Ocena całkowita		1,00						2,36

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Metoda przewag

	SF	WP	PM	KP	GJ	WT	WS	Częstość	Wagi
Sytuacja finansowa	SF	SF	SF	SF	GJ	WT	WS	4	14,3%
Wizerunek przedsiębiorstwa	WP	SF	WP	PM	KP	GJ	WT	1	3,6%
Park maszynowy	PM	SF	PM	PM	1/2	GJ	WT	2,5	8,9%
Kwalifikacje pracowników produkcyjnych	KP	SF	KP	1/2	KP	GJ	WT	2,5	8,9%
Gwarancja jakości	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	1/2	5,5	19,6%
Warunki transportu	WT	WT	WT	WT	WT	1/2	WT	5,5	19,6%
Warunki sprzedaży	WS	WS	WS	WS	WS	WS	WS	7	25,0%
SUMA								28	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

Istotną kwestią przy tworzeniu powyższego arkusza jest sposób, w jaki nadawane są wagi każdemu z kryteriów. Można to uczynić intuicyjnie (jak w tab. 3) lub stosując mniej subiektywne kryteria, np. metodę przewag. Metoda przewag polega na stworzeniu macierzy, w której ocenia się hierarchię istotności kryteriów przez ich wzajemne porównanie (zob. tab. 4). Ustaliwszy liczbę przewag poszczególnych kryteriów nad innymi, łatwo obliczyć wagi.

5. Zakończenie

Ocena dostawców w obszarze działalności zaopatrzeniowej powinna stać się stałym zadaniem controllerów w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdyż dzięki niej zostaje zapewniona sprawność działania całego przedsiębiorstwa. Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny jednak dokonywać tej oceny w znacznym stopniu zindywidualizowaną metodą, dostosowaną do możliwości pozyskania odpowiednich informacji. Przedstawiona w tej pracy koncepcja może zatem stanowić punkt wyjścia do wypracowania praktycznych rozwiązań w zakresie oceny dotychczasowych i potencjalnych dostawców „szytych na miarę” potrzeb i możliwości konkretnych podmiotów.

Literatura

- [1] Jung H., *Controlling*, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München 2003.
- [2] Krawczyk S., *Metody ilościowe w planowaniu (działalności przedsiębiorstwa)*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [3] Küpper H.-U., *Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, Schäffel-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.
- [4] Reichmann T., *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 6. Auflage, Verlag Vahlen, München 2001.
- [5] Wall F., *Planungs- und Kontrollsysteme. Informationstechnische Perspektiven für das Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999.

EVALUATION AS AN ELEMENT OF SUPPLIERS CONTROLLING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The paper focuses on pointing out and characterizing various methods of evaluation of existing and potential suppliers by small and medium enterprises. The author indicates not only possibilities of the application of particular methods but also constraints related to the shortage of information. The article intends eventually to stimulate discussion among business professionals in charge of supplying policy on other applicable solutions.