Monika ODLANICKA-POCZOBUTT
Krzysztof PAŁUCHA
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji
Politechnika Śląska

Znaczenie oceny ważonej poszczególnych kryteriów i cech w Systemie Oceny Dostawcy

Wstęp

Po przeprowadzeniu czynności związanych z analizą rynku dostawców oraz jednocześnie po ustaleniu harmonogramu zakupów, przedsiębiorstwa dokonują wyboru dostawcy. Podczas podejmowania decyzji w tym obszarze wykorzystuje się wiele różnych kryteriów i zasad. Ogólnie rzecz ujmując najlepszy dostawca to taki, który spełnia wszystkie wymagania odbiorcy. Wybór dostawców powinien przebiegać według wcześniej ustalonych procedur, ponieważ uzależniony jest od wielkości zamówienia, znaczenia zamawianych produktów czy liczby dostawców [1]. Procedury, inaczej nazywane standardowymi procedurami operacyjnymi, są to formalne uzgodnienia odnośnie sposobu realizacji polityki, mają charakter operacyjny, choć związane są ze strategiami tworzonymi na każdym poziomie organizacji. Opisują one warunki realizacji działań oraz ich kontrolę [2].

Początkową czynnością w procesie wyboru źródeł zaopatrzenia jest zestawienie potencjalnych dostawców. Warunki jakie przyjęło przedsiębiorstwo są porównywane z ofertami dostawców chodzi tu o takie czynniki jak np. cena, odległość, czas realizacji czy jakość nabywanego materiału [3]. Proces doboru źródeł zaopatrzenia należy rozpocząć od określenia parametrów i aspektów zakupu, które będą podstawą do porównania ofert. Podczas oceny dostawcy przedsiębiorstwo powinno skupić swoją uwagę na wzroście wydajności i efektywności stosunków z dostawcami, a jednocześnie na poprawie poziomu usług. Do zrealizowania takiej oceny źródeł zaopatrzenia można posłużyć się np. formularzami oceny, które umożliwiają ocenę i umiejscowienie poszczególnego dostawcy w rankingu ze względu na przyjęte wcześniej kryteria [4].

Selekcja dostawców opierać się może na różnych metodach oceny. Do podstawowych metod zalicza się: **metodę punktową, graficzną oraz wskaźnikową** [1].

Diagnoza stosowanego systemu w badanym przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo ROWIS SYSTEM spółka jawna z siedzibą w Będzinie specjalizuje się w produkcji preparatów przeciwpieniących oraz odpieniających dla układów wodnych [5].

Przedsiębiorstwo wdrażając System Zarządzania Jakością ISO 9001:2001 wprowadziło wewnętrzny **System Oceniania Dostawcy**. System ten opiera się na metodzie punktowej. Ocena firm dokonywana jest w oparciu o stworzony formularz (rys.1) Na wstępnie takiego formularza uzupełniona zostaje, przez osobę dokonującą oceny, nazwa ocenianej firmy oraz rodzaj świadczonej przez nią dostawy (surowiec/materiał/usługa). W procesie oceny firmy, przedsiębiorstwo ROWIS SYSTEM posługuje się stworzoną wcześniej listą kryteriów oceny. Kryteria te wyselekcjonowano po przeprowadzeniu dogłębnej analizy czynników, jakie brane są pod uwagę przy wyborze dostawcy w przedsiębiorstwie. Na formularzu do oceny zamieszczono kryteria oraz określono skalę ocen:

- jakość wyrobów oraz gwarancje jakości (atesty i inne) - 0-30
- terminowość dostaw - 0-20
- cena wyrobu - 0-10
- warunki płatności - 0-10
- obsługa klienta – zapewnienie transportu / doradztwo - 0-20/0-10

Wartość punktów jakie otrzymuje dany dostawca jest uzależniona od decyzji osoby dokonującej oceny. Firmy dostarczające produkty i usługi do przedsiębiorstwa mogą uzyskać w sumie od 0-100 punktów. Ilość punktów decyduje, do której grupy dostawców dana firma zostanie zakwalifikowana. Przedsiębiorstwo ROWIS SYSTEM wyróżniło trzy grupy dostawców:

- **dostawca kategorii A (kwalifikowany)** – suma uzyskanych punktów 71-100,
- **dostawca kategorii B (rezerwowy)** – suma uzyskanych punktów 51-70
- **dostawca oceniony negatywnie** – suma uzyskanych punktów mniejsza bądź równa 50.

Ostatnim etapem oceny dostawcy jest wyraźne wyszczególnienie decyzji do jakiej grupy dany dostawca został przydzielony, uzupełnienie daty dokonania oceny oraz podpis osoby oceniającej.

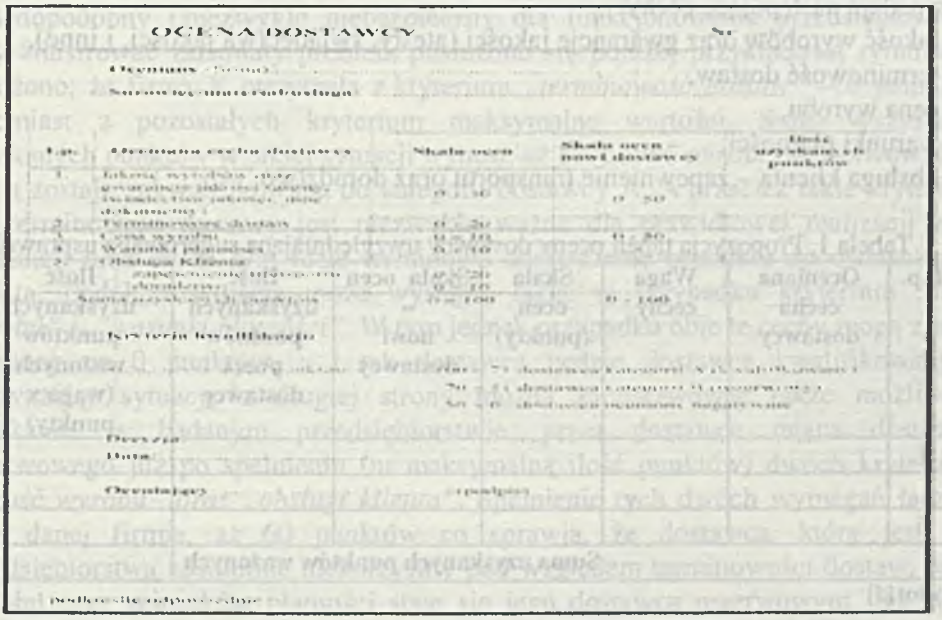
Ponownej oceny stałych dostawców dokonuje się cyklicznie co roku w styczniu. Nowi dostawcy oceniani są tylko pod względem dwóch kryteriów: *„jakości wyrobu"* oraz *„ceny wyrobu"*. Skala punktowa poszczególnych kryteriów jest taka sama i wynosi od 0 do 50 punktów.

Przedsiębiorstwo ROWIS SYSTEM prowadzi także listę kwalifikowanych dostawców gromadzącą wszystkich ocenianych dostawców firmy. Dostawcy na tej liście uszeregowani są w kolejności alfabetycznej, niezależnie od rodzaju towaru lub usługi jaką oferują. Lista zawiera 40 dostawców z czego, aż 28 dostawców to dostawcy surowców, 2 dostawców materiałów oraz 10 dostawców usług. Lista jest uzupełniania na bieżąco, gdy tylko pojawi się nowy dostawca.

Lista kwalifikowanych dostawców w badanej firmie obejmuje takie dane jak:

- **Firma/dostawca** – kolumna zawierająca szczegółowe informacje dotyczące danych konkretnej firmy, a mianowicie: dokładna nazwa przedsiębiorstwa oraz adres,
- **Rodzaj dostawy** – surowiec, materiał bądź usługa,

- **Kategoria dostawcy** – ocena jaką uzyskała dana firma w procesie oceny dostawcy:
- **Nowy/a dostawca/firma** – firma, z którą przedsiębiorstwo dokonało jednej transakcji.
- **Uwagi** – kolumna przeznaczona dla zaznaczenia ważnych spostrzeżeń istotnych przy wyborze danego dostawcy bądź innych szczegółowych informacji dotyczących danej firmy.



Rys. 1. Formularz oceny dostawcy przedsiębiorstwa ROWIS SYSTEM
Źródło: materiały firmowe przedsiębiorstwa ROWIS SYSTEM

Lista ta służy głównie firmie w celach poglądowych, zawierając tylko ogólne informacje dotyczące danego dostawcy, aby pracownik mógł szybko dotrzeć do odpowiednich danych adresowych konkretnej firmy, o konkretnym rodzaju dostawy i mieć pogląd na jego status w kategorii dostawcy.

Propozycje wdrożenia systemu wag do istniejącego Systemu Oceny Dostawcy

Badane przedsiębiorstwo w stworzonym dla swoich potrzeb **Systemie Oceny Dostawcy** stosuje metodę punktową. Jest to metoda ogólnie znana w literaturze przedmiotu, dość popularnie stosowana w wielu firmach produkcyjnych. Cały system oceny dostawcy, w tym formularze i listę kwalifikowanych dostawców, przedsiębiorstwo wprowadziło zgodnie z metodologią postępowania, jednak pominięto w niej dwa aspekty, a mianowicie **wyznaczenie priorytetów poszczególnych kryteriów** oraz **fazę III** budowy metody punktowej.

Wyznaczenie priorytetów każdego z kryteriów polegające na konfrontacji wszystkich cech ze sobą nawzajem, pozwoliłoby na osobne zestawienie par cech, ocenie ważności każdej pary i wyłonieniu cechy ważniejszej dla przedsiębiorstwa. Efektem takich działań byłoby ułożenie kryteriów proponowanych przez przedsiębiorstwo w kolejności poziomu istotności tych cech. Proponuje się zatem przeprowadzenie porównań cech w przedsiębiorstwie za pomocą tabeli.

W tabeli 1 cyfry od 1-5 oznaczają poszczególne kryteria, przyjęte w przedsiębiorstwie i brane pod uwagę przy ocenie dostawców. Kolejnym cyfrom przypadają następujące cechy:

1. jakość wyrobów oraz gwarancje jakości (atesty, świadectwa jakości, i inne),
2. terminowość dostaw,
3. cena wyrobu,
4. warunki płatności,
5. obsługa klienta – zapewnienie transportu oraz doradztwo.

Tabela 1. Propozycja tabeli oceny dostawcy uwzględniająca sugerowane usprawnienia

L.p.	Oceniana cecha dostawcy	Waga cechy	Skala ocen (punkty)	Skala ocen – nowi dostawcy	Ilość uzyskanych punktów przez dostawcę	Ilość uzyskanych punktów ważonych (waga x punkty)
1						
...						
5						
Suma uzyskanych punktów ważonych						

Źródło: [5]

Po dokonanej analizie istotności każdego z kryteriów oraz ustaleniu, kolejności ich ważności dla działania przedsiębiorstwa proponuje się przystąpienie do fazy III budowy metody punktowej. Faza III polega na wprowadzeniu dla każdej z ocenianych cech odpowiednich wag konkretnej cechy. W przedsiębiorstwie bowiem ograniczono się jedynie do oceny każdego dostawcy pod kątem poszczególnych kryteriów, nie różnicując ich pod względem ważności danej cechy dla firmy. Wagi w zależności od preferencji osoby przeprowadzającej ocenę dostawcy mogą przyjąć wartości z przedziału od 0 do 1 lub od 0 do 100. Przedział wartości wag 0-100 pozwala automatycznie na interpretacje ważności danego kryterium w skali procentowej. Natomiast przedział 0-1 polega na takim przydzieleniu wag poszczególnym cechom by w sumie dawały 1, muszą być to więc wartości w postaci ułamka dziesiętnego. Należy zwrócić tu uwagę na fakt, iż większa istotność danej cechy, ustalona wcześniej, powinna mieć odzwierciedlenie w wyższej wartości wagi tej cechy. Zastosowanie systemu wag cech przy ocenie każdego dostawcy jest niezmiernie ważne i niezbędne dla prawidłowego określenia rzeczywistej pozycji danej firmy na liście kwalifikowanych dostawców oraz pozwala na należyte zakwalifikowanie danego dostawcy do odpowiedniej grupy dostawców

(dostawca A, B, bądź przyznanie oceny negatywnej). Zaproponowane wprowadzenie do systemu oceny dostawców, wag każdej z cech, powinno być odzwierciedlone w dołączeniu do tabeli oceny dostawcy konkretnej kolumny *„waga cechy"*.

Należy zwrócić w tym miejscu uwagę na fakt, że niezastosowanie wag kryterium, jakie zaistniało w badanym przedsiębiorstwie, może spowodować zaistnienie różnych paradoksów. A mianowicie, mogłaby wystąpić sytuacja, gdy oceniony dostawca uzyska kwalifikację do grupy dostawców A, a z któregoś kryterium uzyskał 0 punktów. Jest to oczywiście przypadek skrajny, jednakże prawdopodobny i niezwykle niebezpieczny dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aby zilustrować zaistniały problem posłużono się poniżej przykładową symulacją. Założono, że firma X otrzymała z kryterium *„terminowość dostaw"* – 0 punktów, natomiast z pozostałych kryterium maksymalne wartości. Suma wszystkich uzyskanych punktów w takiej sytuacji wynosi, aż 80. Łatwo można zaobserwować, iż firma zostaje zakwalifikowana do kategorii dostawcy A. A przecież takie kryterium jak terminowość dostawy jest niezwykle ważne dla prawidłowej realizacji toku produkcji oraz co za tym idzie terminowe dostarczenie produktu do ostatecznego klienta. Podobna sytuacja może wystąpić także w przypadku kryterium *„cena wyrobu" i „ warunki płatności"*. W tym jednak przypadku obie te cechy mogą zostać ocenione na 0 punktów, a i tak dostawca będzie dostawcą kwalifikowanym. Rozważając sytuację z drugiej strony można zaobserwować także możliwość uzyskania, w badanym przedsiębiorstwie, przez dostawcę miana dostawcy rezerwowego już po spełnieniu (na maksymalną ilość punktów) dwóch kryteriów: *„jakość wyrobu" oraz „obsługi klienta"*. Spełnienie tych dwóch wymagań łącznie daje danej firmie, aż 60 punktów co sprawia, że dostawca, który jest dla przedsiębiorstwa absolutnie niekorzystny pod względem terminowości dostaw, ceny wyrobu oraz warunków płatności staje się jego dostawcą rezerwowym. Jak więc widać z powyższych rozważań wprowadzenie wag jest zabiegiem istotnym, jak nie wręcz niezbędnym dla prawidłowego uszeregowania dostawców przedsiębiorstwa. Jak również daje pewność, że dostawy zamawianych produktów spełniają każde z kryteriów ważnych dla firmy w akceptowanym przez firmę stopniu.

Badania losowo wybranych dostawców pod względem ich oceny przed i po wprowadzeniu usprawnień oraz analiza miejsca zajmowanego przez nich na liście kwalifikowanych dostawców

Badania losowo wybranych dostawców podzielono na trzy etapy. **Etap I** dotyczy badań wstępnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwie, przygotowujących do stworzenia wag poszczególnych kryteriów oraz nowej skali kwalifikacji dostawcy. W **etapie II** przeprowadzono analizę porównawczą ocen uzyskanych przez dostawców przed wprowadzeniem usprawnień do systemu oceny oraz po ich wprowadzeniu. W **etapie III** następuje analiza listy kwalifikowanych dostawców pod względem uzyskanych przez nich ilości punktów, kategorii dostawcy oraz miejsca zajmowanego na liście. Ponieważ przedsiębiorstwo prowadzi listę kwalifikowanych dostawców jedynie jako listę firm ułożoną alfabetycznie z zaznaczeniem kategorii

dostawców. Do celów badawczych sporządzono dwie listy uzupełnione o ilość punktów uzyskanych przed i po wprowadzeniu usprawnień oraz posortowano w nich dostawców w kolejności malejącej. Zabieg taki miał na celu stworzenie warunków sprzyjających porównaniu obu list pod względem miejsc zajmowanych przez losowo wybrane firmy przed i po modyfikacji systemu oceny, jak również ilość punktów i uzyskaną przez dane firmy kategorię dostawcy.

ETAP I: Ustalenie priorytetów ważności, zaproponowanie wag cech oraz stworzenie nowych kryteriów kwalifikacji dostawcy

Dla ustalenia ważności kryteriów oceny posłużyła tabela priorytetów ważności (tabela 2) skonstruowana na podstawie analizy dotychczas podejmowanych decyzji o kwalifikacji dostawcy oraz opinii pracowników i klientów firmy na temat ważności poszczególnych kryteriów.

Tabela 2. Priorytety ważności kryteriów oceny dostawcy

	1	2	3	4	5	Liczba wskazań	Priorytet ważności
1	-	1	1	1	1	4	1
2	-	-	3	4	2	1	4
3	-	-	-	4	3	2	3
4	-	-	-	-	4	3	2
5	-	-	-	-	-	0	5

Źródło: [5]

Pola zawierające kreskę i zaznaczone na kolor szary oznaczają miejsca, których osoba wypełniająca daną tabelę nie powinna uzupełniać. Jest to celowe działanie, mające na celu wyeliminowanie pól, w których przecinają się ze sobą te same numery cech, bądź konfrontacja danej pary cech została już przeprowadzona na polach białych. Kolumna *„liczba wskazań"* pozwala na zsumowanie liczby wystąpienia danej cechy w tabeli, natomiast kolumna *„priorytet ważności"* ukazuje ostatecznie kolejność cech pod względem ich istotności dla przedsiębiorstwa.

Kolejnym punktem było ustalenie wag dla poszczególnych cech ocenianego dostawcy. Wagi te ustalono w oparciu o wyniki uzyskane z tabeli 2 i są one swoją wielkością adekwatne do pozycji cechy zajmowanej w owej tabeli. Wyszczególnienie wag zawiera tabela 3.

Aby móc dokonać kwalifikacji ocenianego dostawcy z uwzględnieniem wag, niezbędne stało się również zmodyfikowanie kryteriów kwalifikacji. Ponieważ poprzednia skala punktowa w owej kwalifikacji uwzględniała tylko sumę ocen uzyskanych przez dostawcę, stała się ona niewłaściwa dla nowych ocen.

Nowa skala uwzględniająca zastosowanie wag cech:

- dostawca kategorii A - przedział punktowy **<15-20>**
- dostawca kategorii B - przedział punktowy **<10-15)**
- dostawca oceniony negatywnie - przedział punktowy **(0-10)**

Zbadanie priorytetów ważności ocenianej cech dla przedsiębiorstwa, ustalenia wag poszczególnych cech oraz stworzenie nowych kryteriów kwalifikacji zakończyło

pierwszy etap badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie, jak również zbudowało podstawy do przeprowadzenia analizy porównawczej dwóch systemów oceny dostawców.

Tabela 3. Ustalone wagi cech ocenianego dostawcy

Oceniana cecha dostawcy	Waga cechy
jakość wyrobów oraz gwarancje jakości (atesty, świadectwa jakości, inne dokumenty)	0,35
warunki płatności	0,25
cena wyrobu	0,20
terminowość dostaw	0,15
obsługa klienta – zapewnienie transportu oraz doradztwo	0,05
Suma	1,00

Źródło: [5]

ETAP II: Analiza porównawcza systemu oceny wybranego losowo dostawcy surowca

Analizę porównawczą przeprowadzono na przykładzie losowo wybranej firmy dostarczającej do przedsiębiorstwa surowiec. Analiza ta miała na celu sprawdzenie ilości uzyskanych punktów przez wybraną firmę oraz zbadanie do jakiej kategorii dostawcy została ona przydzielona. Pozwoliło to na wyciągnięcie wniosków o istotności wprowadzenia do metody punktowej wag poszczególnych cech i udowodnieniu, iż taki zabieg pozwala na zapobieżenie wystąpieniu zjawiska zakwalifikowania dostawcy do nieodpowiedniej grupy.

Tabela 4. Ocena FIRMY X przeprowadzona w przedsiębiorstwie ROWIS SYSTEM

Lp.	Oceniana cecha dostawcy	Skala ocen	Ilość uzyskanych punktów
1	jakość wyrobów oraz gwarancje jakości (atesty, świadectwa jakości, inne dokumenty)	0-30	23
2	terminowość dostaw	0-20	13
3	cena wyrobu	0-10	8
4	warunki płatności	0-10	9
5	obsługa klienta: - zapewnienie transportu - doradztwo	 0-20 0-10	22
	Suma uzyskanych punktów	0-100	75
	Kategoria dostawcy		A

Źródło: materiały firmowe przedsiębiorstwa ROWIS SYSTEM

W tabeli 4 zamieszczono ocenę dostawcy przeprowadzoną w przedsiębiorstwie ROWIS SYSTEM dla firmy X, natomiast w tabeli 5 ocenę tej samej firmy z uwzględnieniem wag ocenianej cechy.

Firma X uzyskała w ocenie przedsiębiorstwa 75 punktów, co zgodnie ze skalą punktową kryteriów kwalifikacji dostawcy, jaką przyjęto w ROWIS SYSTEM, pozwala na sklasyfikowanie danego dostawcy jako dostawcy kategorii A. Po

wprowadzeniu do oceny dostawcy wag ocenianych cech wynik oceny znacznie się zmienił. Uwzględnienie ważności danej cechy spowodowało, w tym przypadku, że dostawca zakwalifikowany przez przedsiębiorstwo do kategorii A, został dostawcą kategorii B. Stało się tak dlatego, iż istotny jest tutaj nie tylko sam fakt uzyskania odpowiednio dużej ilości punktów z danej cechy, ale również ważność tej cechy dla przedsiębiorstwa. Firma X w zmodyfikowanej ocenie uzyskała 14,95 punktów – jest to wynik na pograniczu dostawcy A i B. Nowa, zmodyfikowana ocena sugeruje by dany dostawca był dostawcą rezerwowym, a nie tak jak to było wcześniej kwalifikowanym. O takim wyniku zadecydowało uzyskanie 23 punktów z pierwszego kryterium i tylko 13 z czwartego.

Tabela 5. Ocena FIRMY X po uwzględnieniu wag ocenianej cechy

Lp.	Oceniana cecha dostawcy	Waga cechy	Skala ocen	Ilość uzyskanych punktów przez dostawcę	Ilość uzyskanych punktów ważonych (waga x punkty)
1	jakość wyrobów oraz gwarancje jakości (atesty, świadectwa jakości, inne dokumenty)	0,35	0-30	23	8,05
2	warunki płatności	0,25	0-10	9	2,25
3	cena wyrobu	0,20	0-10	8	1,60
4	terminowość dostaw	0,15	0-20	13	1,95
5	obsługa klienta: - zapewnienie transportu - doradztwo	0,05	0-20 0-10	22	1,10
				Suma uzyskanych punktów ważonych	14,95
				Kategoria dostawcy	B

Źródło: opracowanie własne

Analiza porównawcza ocen uzyskanych przez losowo wybranego dostawcę przedsiębiorstwa ROWIS SYSTEM pozwoliła na przejście do III etapu.

ETAP III: Sporządzenie listy kwalifikowanych dostawców oraz porównanie miejsc zajmowanych przez badane firmy.

W trzecim etapie prac badawczych stworzono listę kwalifikowanych dostawców przed wprowadzeniem usprawnień, uwzględniającą ilość uzyskanych punktów przez firmy dostarczające surowce, materiały i usługi do przedsiębiorstwa i uporządkowanie ich w kolejności malejącej. Przy sporządzeniu tej listy wzięto pod uwagę wyłącznie stałych dostawców przedsiębiorstwa, w efekcie 38 firm. Firm zakwalifikowanych jako dostawcy kategorii A odnotowano 23, natomiast jako dostawcy B - 15.

Firma X poddana ocenie przed wprowadzeniem systemu wag do oceny dostawcy zajmowała na liście kwalifikowanych dostawców miejsce 21, będąc jednocześnie dostawcą kategorii A dla przedsiębiorstwa. Po wprowadzeniu wag awansowała na miejsce 18, jednak ilość uzyskanych przez nią punktów ważonych nie pozwoliła na zakwalifikowanie tej firmy do kategorii dostawców kwalifikowanych.

Stało się tak głównie dlatego, że firma ta uzyskała 23/30 punkty z najistotniejszego kryterium dla przedsiębiorstwa jakim jest *„jakość wyrobu"*. Mimo bardzo dobrej noty w drugim co do ważności kryterium pozwoliło to jedynie na uzyskanie ostatecznie łącznej noty 14,95.

Przedsiębiorstwo jest bowiem w stanie zaakceptować niską notę z kryterium najmniej dla siebie istotnego, a bierze pod uwagę dużą ilość punktów otrzymanych w najważniejszych kryteriach.

Co jest dowodem tego, że wagi obiektywizują ocenę poszczególnego dostawcy i biorąc pod uwagę istotność danego kryterium dla przedsiębiorstwa ukazują, z którym dostawcą rzeczywiście firma powinna współpracować. Jeśli dostawca otrzymuje niskie noty z kryterium mało ważnego dla przedsiębiorstwa nie skreśla go to z możliwości stania się dostawcą kategorii A. I odwrotnie, jeśli uzyskuje niskie noty z ważnych kryteriów, a wysokie z mniej istotnych, system wagowy nie pozwoli na przydzielenie takiej firmie statusu dostawcy kwalifikowanego.

Podsumowanie

Proces doboru źródeł zaopatrzenia jest procesem złożonym z szeregu działań, w efekcie mających na celu ostateczny wybór dostawcy dla przedsiębiorstwa. Działania opierające się na zbadaniu rynku dostawców pozwalają na zdobycie niezbędnej wiedzy o rynku jego strukturze i dynamice. Na tej podstawie tworzony jest model oceny dostawców, a w rezultacie ich ocena i ostateczny wybór konkretnych kontrahentów. Proces wyboru dostawcy zakończony zazwyczaj zostaje rozwojem stosunków między dostawcą a odbiorcą. Jednak stopień złożoności procesu doboru źródeł zaopatrzenia jest kwestią indywidualnego podejścia oraz sytuacji poszczególnego przedsiębiorstwa.

Okresowa ocena dostawców pozwala zapobiec wystąpieniu nieprawidłowości w realizacji zawartej umowy. Jej głównym celem jest weryfikacja wyników osiąganych przez dostawców, których wybrało wcześniej przedsiębiorstwo, pod względem wielu różnych czynników tj. jakość, obsługa, cena. Okresowa ocena pozwala więc na zgromadzenie przez przedsiębiorstwo obiektywnych informacji oraz na przedstawienie dostawcy ewentualnych propozycji usprawnień.

Przeprowadzenie badań w przedsiębiorstwie ROWIS SYSTEM dowiodło, że zastosowanie systemu wagowego ma istotne znaczenie w ocenie punktowej dostawców przedsiębiorstwa i wpływa na pozycję poszczególnych kontrahentów na liście dostawców kwalifikowanych, natomiast zakłócenia wynikają w znacznej mierze z dowolności stosowania przez przedsiębiorstwa metod proponowanych w literaturze. Zastosowanie systemu wag ocenianych cech pozwala na bardziej rzetelne zweryfikowanie dostawców, jednak subiektywność w procesie oceniania każdego dostawcy przez pracowników firmy, jak również możliwość wystąpienia sporadycznych zakłóceń w stosunkach dostawca-odbiorca nie pozwala na całkowitą eliminację błędnych decyzji.

Literatura

[1] Dąbrowska - Mitek M., *Klasyfikacja i ocena dostawców na przykładzie przedsiębiorstwa wyrobów Cukierniczych Odra S.A.*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 10/2006, s. 2

[2] Bendkowski J., Radziejowska G., *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2005, s.72

[3] *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. Gołembska E., Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 2004, s. 190

[4] Odlanicka-Poczobutt M., *Zarządzanie relacjami z dostawcą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 41

[5] Mikołajczyk E., praca mgr: *„Dobór źródeł zaopatrzenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym"*, 2009, na podstawie materiałów udostępnionych przez ROWIS SYSTEM s.j.

Streszczenie

W artykule dokonano analizy Systemu Oceny Dostawcy opartego na metodzie punktowej stosowanego przez przedsiębiorstwo ROWIS SYSTEM. Ponieważ firma nie wprowadziła do systemu oceny ważonej – dokonano symulacji oceny przy wdrożeniu pełnej metody dla przykładowego dostawcy. Wykazano znaczne rozbieżności. Całość zakończono wnioskami.

Meaning of the weighed assessment of individual criteria and features the Supplier' Evaluation System

Summary

In the article analysis of the evaluation system of the Supplier' Evaluation System based on the spot method on the spot method applied by the ROWIS SYSTEM was made. Because of the company didn't implement weighed assessment into the system - an appraisal of the simulation at implementing the full method for the model supplier was made. Considerable divergences were demonstrated. The whole was finished with conclusions.