

## Ocena współpracy z dostawcami polskich przedsiębiorstw przemysłowych

Celem przeprowadzonych badań była analiza systemów kształtowania jakości dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem metod wyboru dostawców w systemach budowanych przez przedsiębiorstwa w oparciu o normy ISO serii 9000.

Przystępując do badań przyjęto wstępne założenie, że będą im podlegały przedsiębiorstwa przemysłowe, które w sposób sformalizowany deklarowały zaangażowanie w budowę i rozwijanie koncepcji Kompleksowego Zarządzania Jakością. Jednak założenia powyższe trzeba było zweryfikować, bowiem badania sondażowe, poprzedzające badania właściwe, wykazały bardzo dużą różnorodność przedsięwzięć określanych przez przedsiębiorstwa mianem budowy systemu jakości<sup>309</sup>. W trosce o wiarygodność i porównywalność informacji, analizie poddano jedynie wszystkie przedsiębiorstwa przemysłowe, które posiadają certyfikaty ISO 9001 (2), uzyskane do końca października 1996 r. Do tej zbiorowości należą także laureaci oraz przedsiębiorstwa wyróżnione w kolejnych edycjach konkursu Polskiej Nagrody Jakości<sup>310</sup>. Posiadanie przez przedsiębiorstwo certyfikatu „trzeciej

---

<sup>309</sup> W rozumieniu definicji normy ISO 8402.

<sup>310</sup> Polska Nagroda Jakości została ustanowiona po raz pierwszy w 1995 roku, przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, Fundację „Teraz Polska”. PNJ przyznawana jest corocznie w następujących kategoriach: nagroda zespołowa – dla przedsiębiorstw spełniających odpowiednie kryteria oraz indywidualna, dla osób które wniosły znaczący wkład w opracowanie oraz wdrażanie TQM w Polsce. Nagroda zespołowa przyznawana jest przedsiębiorstwom, które poprzez wdrożenie TQM (Zarządzanie przez Jakość) osiągnęły znaczącą poprawę satysfakcji klientów, pracowników i osób związanych z tymi przedsiębiorstwami przez kilka ostatnich lat (np.

strony” zapewnia spełnienie wymagań zawartych w wybranych modelach systemu jakości w tym ustanowienie i realizację określonego systemu doboru dostawców. Ponieważ w warunkach polskich kompleksowe zapewnienie jakości, wiąże się ściśle z wdrażaniem wybranych modeli międzynarodowych norm ISO serii 9000, badania skupiły się właśnie na przedsiębiorstwach legitymujących się certyfikatami „trzeciej strony”. Badania miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania bardziej szczegółowe, m.in.:

- Czy przedsiębiorstwa realizują specjalne programy kształtowania jakości dostaw?
- W jakim zakresie wymagają od swoich dostawców zgodności z normami ISO 9001 (2)?
- Które z wymagań ISO 9001 (2) są najistotniejsze przy wyborze nowego dostawcy, a które przy ocenie obecnych dostawców?
- Jakie czynniki biorą pod uwagę przedsiębiorstwa przy doborze dostawców?
- Jakie czynniki odgrywają największą rolę w doborze nowych dostawców?
- Czy jest realizowana i na czym polega ocena dostawców w okresie współpracy z odbiorcami?
- Jaką rolę odgrywa przyjęty system oceny dostawców w systemie jakości przedsiębiorstwa?
- Czy przedsiębiorstwa posiadające certyfikowane systemy jakości obligują swoich dostawców do spełnienia wymagań powyższych standardów? Jeżeli tak, to w jakim zakresie?
- Czy jest wykorzystywany audit systemu jakości w ocenie dostawców?

Badania zostały przeprowadzone w okresie: listopad 1996 – luty 1997 a zweryfikowane i uzupełnione w maju i czerwcu 1997 r. Objęły one 183 przedsiębiorstwa przemysłowe z terenu całej Polski, wszystkie posiadające certyfikaty ISO 9001 lub ISO 9002 przyznane przez różne jednostki certyfikujące: krajowe i zagraniczne. Ostatecznie analizie poddano 112 podmiotów.

Badania objęły przedsiębiorstwa produkcyjne posiadające certyfikowane systemy jakości ISO 9001 lub 9002<sup>311</sup>, przyznane przez polskie i zagraniczne jednostki certyfikujące. Niektóre z przedsiębiorstw posiadały podwójne certyfikaty, zawsze jednostki polskiej oraz BSI QA lub DQS. W sumie badane przedsiębiorstwa miały przyznane certyfikaty przez 14 jednostek certyfikujących.

---

akcjonariusze, dostawcy, itp.) oraz znaczącą poprawę jakości pracy, procesów, wyrobów i usług.

<sup>311</sup> W czasie badań certyfikat ISO 9002 posiadały tylko dwa przedsiębiorstwa usługowe.

Tabela 17 – Liczba certyfikatów przyznanych przez poszczególne jednostki certyfikujące działające na terenie Polski<sup>312</sup>

Lp.	Jednostka certyfikująca		Liczba certyfikatów
1	PCBC	Polska	30
2	DQS	Niemcy	21
3	TUV Cert	Niemcy	16
4	PRS	Polska	12
5	BVQI	Wielka Brytania	9
7	RW TUV ESSEN	Niemcy	9
8	BSI QA	Wielka Brytania	9
9	BASEC	Wielka Brytania	4
10	SGS YERSLEY ICS	Wielka Brytania	4
11	OQS	Austria	3
12	VSB ZERT	Niemcy	2
13	LRQA	Wielka Brytania	2
14	NSA	Irlandia	1
<b>SUMA</b>			<b>122</b>

Źródło: badania własne

Ponad 70% przedsiębiorstw uzyskało certyfikaty siedmiu jednostek certyfikujących, pozostałe zostały przyznane przez sześć innych. Z ogólnej liczby przyznanych certyfikatów 34,4% to certyfikaty polskich jednostek certyfikujących: Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji oraz Polskiego Rejestru Statków.

Struktura certyfikatów, jakimi legitymują się polskie przedsiębiorstwa potwierdza światową tendencję<sup>313</sup> znikomego zainteresowania modelem ISO 9003. Badane przedsiębiorstwa spełniały wymagania modeli posiadających większe wymagania; żadne z przedsiębiorstw nie posiadało certyfikatu zgodności z ISO 9003.

<sup>312</sup> Większa liczba certyfikatów, przewyższająca liczebność próby wynika z faktu posiadania przez niektóre podmioty podwójnych certyfikatów.

<sup>313</sup> Stosując podziały terytorialne do analiz powszechności systemów jakości zgodnych z normami ISO 9000, wykorzystywanymi w Mobil Survey, można zwrócić uwagę na fakt, że liczba systemów zgodnych z ISO 9003 nie przekracza jednego procenta. I tak, np. w Japonii nie ma takich certyfikatów, w USA stanowią zaledwie 0,8%, a w grupie podmiotów austriackich, szwajcarskich i niemieckich 0,7%. Odwołując się do danych w ujęciu sumarycznym wszystkich przyznanych na świecie certyfikatów, spośród nich certyfikaty ISO 9003 stanowią 0,9%.

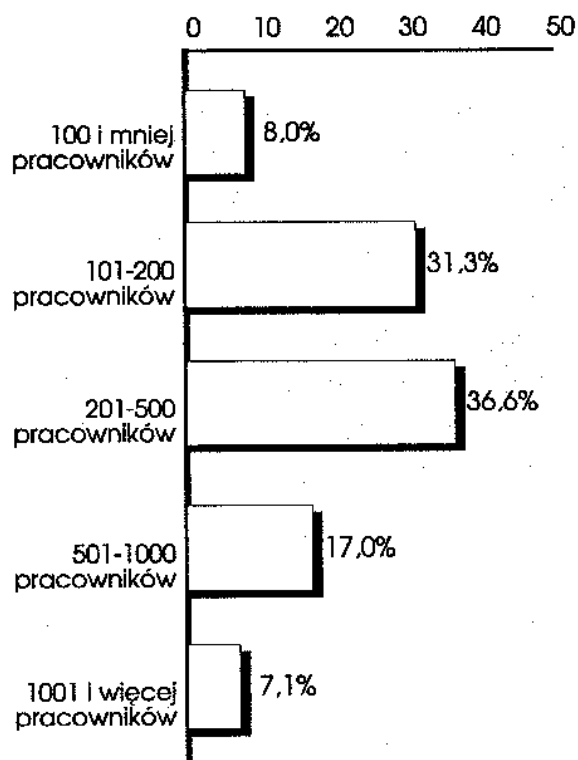
Charakteryzując badaną populację, można podkreślić fakt, że wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę stanowiły podmioty średniej wielkości, biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych jako kryterium wielkości przedsiębiorstw.

**Tabela 18** – Wielkość certyfikowanych przedsiębiorstw produkcyjnych, według liczby zatrudnionych<sup>314</sup>

	Wielkość przedsiębiorstwa [liczba pracowników] <sup>315</sup>				
	100 i mniej	101–200	201–500	501–1000	1001 i więcej
Liczba podmiotów	9	35	41	19	8
Odsetek [%]	8,0	31,3	36,6	17,0	7,1

Źródło: badania własne

Najliczniejszą grupę stanowią podmioty liczące 201 do 500 pracowników, w drugiej kolejności są to jednostki liczące 101 do 200 pracowników. Można zwrócić uwagę na dużą korelację pomiędzy badaną zbiorowością oraz strukturą wielkości przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce.



**Rysunek 34** – Udział przedsiębiorstw posiadających certyfikaty według liczby zatrudnionych

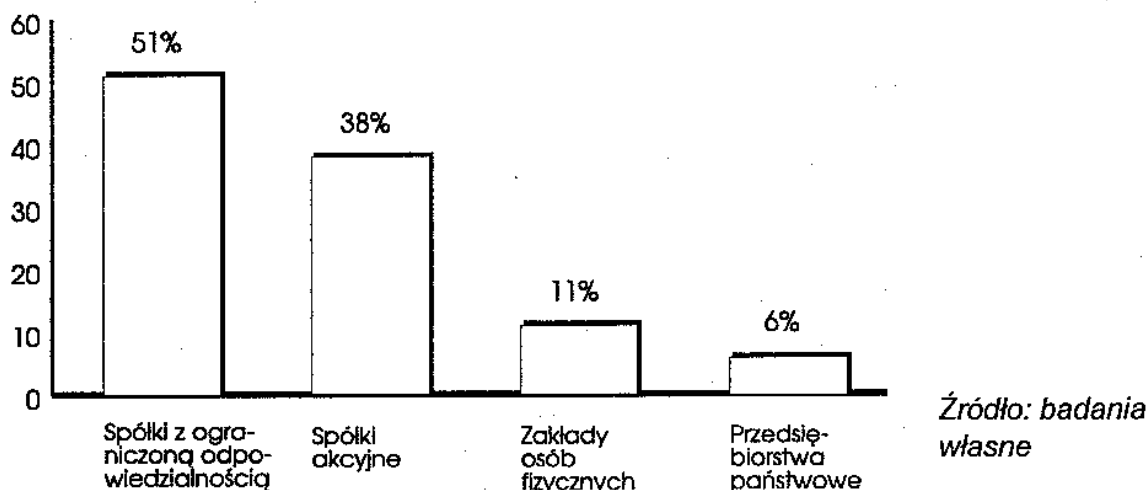
Źródło: badania własne

<sup>314</sup> Podział przedsiębiorstw wg kryterium: liczba pracowników jest najczęściej stosowanym przez jednostki certyfikujące, co uzasadnia jego wykorzystanie.

<sup>315</sup> Zgodnie z klasyfikacją GUS; na podstawie Rocznika Statystycznego 1996 r.

Analizując prawną formę własności podmiotów, można zwrócić uwagę, że najliczniejszą grupę stanowią spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne.

Rysunek 35 – Formy własności certyfikowanych przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce



Jako jedną z cech międzynarodowych norm ISO serii 9000 podaje się ich uniwersalność, tzn. możliwość zastosowania tak w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak również usługowych, niezależnie od ich wielkości, form własności i innych uwarunkowań. Jednak nawet pobieżna analiza pozwala na sformułowanie opinii, że są one bliższe przedsiębiorstwom produkcyjnym. Dalsza interpretacja wymagań, jakie stawiają, prowadzi do wniosku, że są przeznaczone szczególnie dla podmiotów realizujących produkcję masową, w możliwie największym stopniu powtarzalną. Ważniejsze jednak od łatwości interpretacji poszczególnych wymagań w odniesieniu do charakteru działalności przedsiębiorstwa są warunki rynkowe, wymagania jakie stawiają odbiorcy, a także konkurenci. I właśnie to decyduje w pierwszej kolejności o strukturze branżowej polskich przedsiębiorstw, które stawiają sobie za cel sprostanie wymaganiom międzynarodowych norm ISO serii 9000 i uzyskanie certyfikatu.

Strukturę badanej zbiorowości według klasyfikacji GUS-u<sup>316</sup>, z uwzględnieniem sekcji i działów działalności produkcyjnej<sup>317</sup> przedstawia poniższa tabela.

<sup>316</sup> Na podstawie Rocznika Statystycznego, 1996. Przyjęty do interpretacji badań oraz przedstawiony w pracy podział na sekcje i działy odpowiada Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Zob. także Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług, Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, załącznik do nr 42, poz. 264 z dnia 29 kwietnia 1997 r.

<sup>317</sup> Zgodnie z Europejską Klasyfikacją Działalności podmioty gospodarcze można zaliczyć do trzech sekcji: górnictwo i kopalnictwo (1), zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz i wodę (2) oraz działalność produkcyjna (3).

Tabela 19 – Certyfikowane przedsiębiorstwa produkcyjne według sekcji i działów

Sekcje i działy działalności produkcyjnej	Liczba podmiotów	Udział procentowy
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	2	1,8
Produkcja wyrobów tytoniowych	0	0,0
Produkcja tkanin	2	1,8
Produkcja odzieży oraz futrzarstwo	4	3,6
Obróbka skóry i produkcja wyrobów ze skóry	0	0,0
Produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny	0	0,0
Produkcja celulozowo-papiernicza	5	4,5
Działalność wydawnicza i poligraficzna	1	0,9
Produkcja koksu, przetworów ropy naftowej i pochodnych	2	1,8
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	6	5,4
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	2	1,8
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	20	17,9
Produkcja metali	6	5,4
Produkcja wyrobów z metali (bez maszyn i urządzeń)	3	2,7
Produkcja maszyn i urządzeń	10	8,9
Produkcja maszyn biurowych i komputerów	3	2,7
Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej	11	9,8
Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej	1	0,9
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów zegarków	1	0,9
Produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep	0	0,0
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	0	0,0
Produkcja mebli, pozostała działalność produkcyjna	33	29,5
Zagospodarowanie odpadów	0	0,0
<b>SUMA</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

Źródło: badania własne

Najliczniej reprezentowaną grupą badanej zbiorowości są przedsiębiorstwa z grup zajmujących się:

- produkcją mebli oraz pozostałą działalnością produkcyjną;
- produkcją wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych;
- produkcją maszyn i aparatury elektrycznej;
- produkcją maszyn i urządzeń;

Pierwsze dwie, wyżej wymienione, zbiorowości dotyczą licznej grupy podmiotów reprezentujących bardzo zróżnicowany profil produkcyjny. Dwie kolejne są znacznie węższe i oddają bardziej jednoznacznie przedsiębiorstwa, które zaliczają się do nich.

Natomiast nie znalazły swoich przedstawicieli sekcje i działy działalności gospodarczej zajmujące się:

- produkcją wyrobów tytoniowych;
- obróbką skóry i produkcją wyrobów ze skóry;
- produkcją drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny;
- produkcją pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep<sup>318</sup>;
- produkcją pozostałego sprzętu transportowego;
- zagospodarowaniem odpadów.

Analizując grupy zdefiniowane zgodnie z podziałem na sekcje i działy, które nie są reprezentowane przez respondentów, potwierdzenie znajdują badania dotyczące przyczyn podejmowania prac nad budową i wdrożeniem systemów jakości zgodnych z międzynarodowymi normami ISO serii 9000. W wielu badaniach do najważniejszych czynników zewnętrznych zalicza się: konieczność wynikającą z prowadzenia działalności eksportowej, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, dyrektywę właściciela. Przedsiębiorstwa występujące w Polsce, z jednej strony, stanowią dużą siłę kapitałową i przez to stawiają sobie i swoim dostawcom indywidualne wymagania jakościowe. Dotyczy to m.in. przemysłu tytoniowego i do niedawna producentów pojazdów mechanicznych. Z drugiej strony, istnieją sekcje i działy nie reprezentowane przez certyfikowane przedsiębiorstwa, np. zagospodarowanie odpadów, producenci wyrobów z drewna, skóry, wikliny i słomy. W tym przypadku nie mamy do czynienia z koniecznością zachowania reżimów całkowitej powtarzalności, nie charakteryzuje ich wielkoseryjność, automatyka i zaawansowanie technologiczne, a bardzo często jakość związana jest przede wszystkim z wiedzą i fachowością ludzi wykonujących, w dużym zakresie, pracę ręczną. Można przypuszczać, że podobnie jak w pierwszej kolejności największe zainteresowanie spełnieniem wymagań norm ISO 9000 wykazywały przedsiębiorstwa produkcyjne, następnie usługowe. Analizując strukturę przedsiębiorstw produkcyjnych, w drugiej kolejności zainteresowanie takie wykazywać będą firmy, które dotychczas nie podjęły prac w tym zakresie.

Istotne z punktu widzenia decyzji o rozpoczęciu prac nad systemem jakości są oczekiwane korzyści wewnętrzne. Spośród nich najważniejsze to:

- uporządkowanie sfery dokumentacji wewnątrzorganizacyjnej;
- ukierunkowanie na klienta;
- poprawa organizacji procesów.

Przedsiębiorstwa wiodące w Polsce, a do takich zawsze zaliczają się reprezentanci branż motoryzacyjnej oraz tytoniowej wspomagani kapita-

---

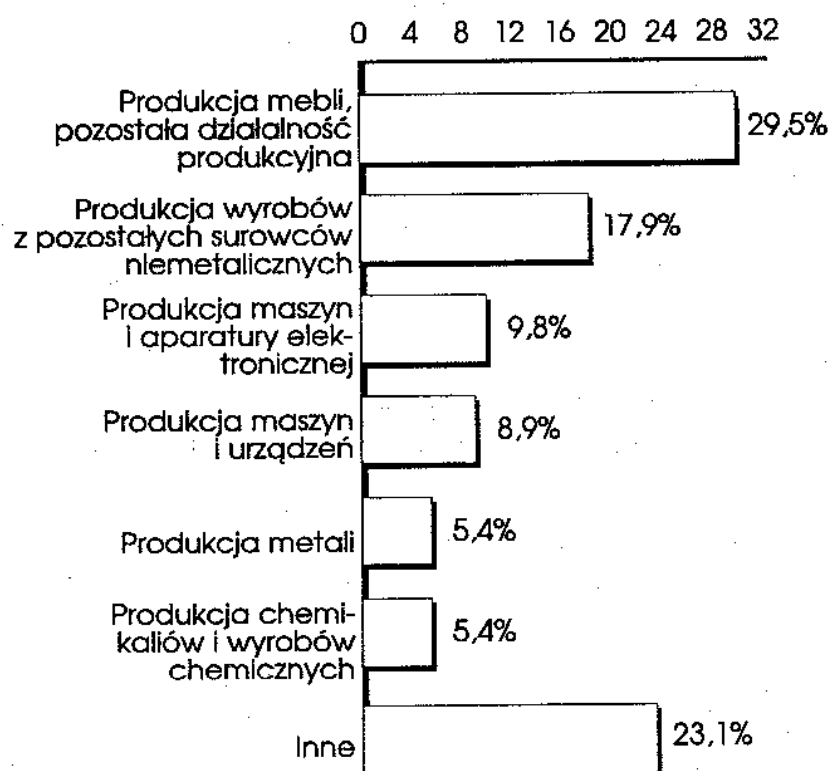
<sup>318</sup> W chwili obecnej certyfikaty zgodności posiadają Daewoo Motor Poland oraz Fiat Auto Poland, które ze względu na fakt, iż otrzymały je w 1997 roku nie zostały uwzględnione w badaniach.

łem zachodnim, kreują własne wzorce kształtowania jakości powiązane z indywidualnymi strategiami marketingowymi ukierunkowanymi na klienta.

Jednocześnie można zauważyć, że prawie wszystkie sekcje i działy polskich przedsiębiorstw produkcyjnych mają swoich przedstawicieli w gronie certyfikowanych firm.

Poniższy rysunek przedstawia procentowy udział certyfikowanych przedsiębiorstw w branżach i sektorach przedsiębiorstw produkcyjnych.

**Rysunek 36** – Struktura certyfikowanych przedsiębiorstw produkcyjnych według sekcji i działów<sup>319</sup>



Źródło: badania własne

Najliczniej reprezentowane w badanej populacji są działy: produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych, produkcja maszyn i aparatury elektronicznej oraz produkcja maszyn i urządzeń. Łącznie stanowią one 36,6% badanej populacji.

<sup>319</sup> Zgodnie z klasyfikacją GUS, Rocznik Statystyczny 1996.



# 1. Ocena systemu kształtowania jakości dostaw w polskich przedsiębiorstwach

## 1.1. Czynniki jakościowe oceny dostawców

Przeprowadzone badania miały na celu między innymi zweryfikowanie metod stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa przemysłowe we współpracy z dostawcami. Jednocześnie dokonana została konfrontacja wielu pojęć, jakie charakteryzują jakość i ich znaczenie jako czynnika doboru i współpracy z dostawcami<sup>320</sup>.

Oceny, jakie respondenci wystawili poszczególnym czynnikom związanym z atrakcyjnością dostawcy, zostały przedstawione w tabeli nr 20.

Tabela 20 – Ocena czynników decydujących o wyborze i rozwoju współpracy z dostawcą

Lp.	Czynniki	Ocena
1	Jakość techniczna	4,7
2	Cena	4,5
3	Warunki płatności	4,4
4	Zgodność dostaw z wymaganiami	4,0
5	Doświadczenia z dotychczasowej współpracy	4,2
6	Logistyczna bliskość	3,9
7	Gotowość dostaw	3,3
8	Referencje	3,1

Źródło: badania własne

Jak wynika z badań, największe znaczenie dla przedsiębiorstw przemysłowych ma techniczna jakość dostawy, czyli pełna zgodność dostaw z uzgodnionymi parametrami, wynikającymi z dokumentów normatywnych, specyfikacji, rysunków technicznych, itd. Zdaniem respondentów te właśnie atrybuty są najważniejsze dla jakości produktu finalnego.

Średnia ocena dla powyższego czynnika wynosi 4,7. Warto podkreślić natomiast fakt, że przedsiębiorstwa o znacznym zaangażowaniu technologicznym, spośród zajmujących się:

<sup>320</sup> O wyborze czynników związanych z jakością zdecydowały badania sondażowe, jak również wykorzystane zostały źródła z literatury z zakresu certyfikacji dostawców.

- produkcją maszyn i aparatury elektrycznej;
- produkcją sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej;
- produkcją instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów, zegarków;
- produkcją maszyn i urządzeń;

deklarowały najwyższą ocenę zgodności technologicznej dostaw. Z drugiej natomiast strony, znaczenie jakości technicznej było oceniane znacznie poniżej średniej, bowiem w przedziale 3,8-4,4 przez przedsiębiorstwa reprezentujące sekcje i działy, takie jak:

- produkcja celulozowo-papiernicza;
- produkcja koksu, przetworów ropy naftowej i pochodnych.

Przyczyn takiego właśnie stanu rzeczy można upatrywać w fakcie większych możliwości ingerowania w sam proces i korygowania ewentualnych niedostatków jakości technicznej.

Duże znaczenie dla badanych przedsiębiorstw miał czynnik pełnej zgodności z wymaganiami stawianymi dostawcom. Są to wymagania, które wybiegają ponad zgodność techniczną, a dotyczą jednocześnie m.in. warunków transportu, terminów, zabezpieczenia, opakowania, oznaczenia, dokumentacji i ich form, zakresu kontroli, odbiorów na miejscu. Spełnienie właśnie tych warunków jest niezwykle istotne zważywszy na fakt, że respondenci posiadają certyfikowane systemy jakości. Ich wymagania są większe niż tylko techniczne aspekty dostawy. Zatem respondenci oczekują, że ich dostawcy będą w pełni respektowali uzgodnione warunki umów, nawet w najdrobniejszych szczegółach.

Nie stanowi zaskoczenia również fakt, że kluczowymi czynnikami we współpracy z dostawcami dla przedsiębiorstw są ceny i warunki płatności. W całej próbie czynniki powyższe uzyskały odpowiednio oceny 4,4 oraz 4,0. Cena, jaką proponuje dostawca dla wielu przedsiębiorstw jest parametrem newralgicznym, który nie może zostać zrekompensowany przez inne atuty dostawcy. Dowodzi tego stosunkowo niski stopień globalizacji rynku dostawców polskich przedsiębiorstw. Badania sondażowe wskazują, że zakupy dokonywane na zagranicznych rynkach w przeważającej większości są koniecznością, mimo że oferta cenowa i warunki płatności są w tym przypadku mniej korzystne. Wspomniane warunki płatności, jakie oferują zagraniczni dostawcy w początkowym okresie przybierają postać najmniej dogodną dla przedsiębiorstwa – zapłaty gotówką, a niekiedy stuprocentowej przedpłaty. W dużej mierze zachowawczość w tym względzie, z jaką budują zagraniczni dostawcy kontakty z polskimi przedsiębiorstwami jest zrozumiała, osadzona na ryzyku handlowym, tym większa, że związana z państwami budującymi dopiero gospodarkę rynkową. Dla wielu przedsiębiorstw wyższa cena może być rekompensowana, np.

przez korzystne warunki płatności (tj. odroczone płatności), które stanowią formę kredytowania przedsiębiorstwa, niekiedy nawet na kilkadziesiąt dni. Finansowe warunki współpracy zmieniają się w miarę nabierania zaufania partnerów do siebie. Doświadczenia ze współpracy respondenci również uznali za znaczące. Czynnikiem ten pozwala na skuteczne realizowanie określonej polityki, dotyczy bowiem wiedzy o partnerze. Często jest to pewność co do parametrów technicznych, terminowości, rzetelności czy etyki dostawcy. Związane jest to także z pewnością co do respektowania procedur reklamacyjnych, podatnością na wspólne przedsięwzięcia doskonalące współpracę i wieloma innymi czynnikami.

Jak dowodzą badania respondenci niżej oceniają bliskość logistyczną dostawców. Jednak w tym przypadku konieczne jest przeprowadzenie analizy ukierunkowanej na wielkość przedsiębiorstwa. Najniższe oceny przyznały przedsiębiorstwa duże, wykorzystujące wysoko zaawansowane technologie.

**Tabela 21** – Ocena znaczenia czynnika – bliskości logistycznej, wystawiona przez wybrane przedsiębiorstwa

Sekcje i działy	Wielkość przedsiębiorstwa [liczba zatrudnionych]	
	501–1000	1001 i więcej
Produkcja maszyn i urządzeń	2,9	2,2
Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej	3,0	1,6
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów, zegarków	2,0	1,7

Źródło: badania własne

Interpretując dane z powyższej tabeli należy zwrócić uwagę również na dużo mniejsze znaczenie bliskości dostawcy w przypadku, kiedy przedmiot dostawy charakteryzuje się wyższym stopniem przetworzenia i wysokim poziomem technologicznym. Przyczyn takiej oceny można upatrywać w tym, że czynnika tego nie można traktować jako pierwszoplanowego, skoro zakres współpracy wymaga określonych tradycji i doświadczenia w wykonywaniu pewnych prac, a często określonego mianem „know-how”. Dlatego właśnie istnieją obiektywne przeszkody w możliwościach nawiązywania współpracy z dostawcami i kooperantami. Natomiast można zauważyć, że przedsiębiorstwa mniejsze dawały wyższe od przeciętnej oceny znaczeniu bliskości logistycznej i jednocześnie znacznie większe od przeciętnej – znaczeniu kolejnego czynnika, a mianowicie gotowości dostaw.

Gotowość dostaw oznacza możliwość dostawcy do szybkiego reagowania na oczekiwania przedsiębiorstwa. W badaniach traktowana jest jako czynnik mało znaczący. Fakt ten można tłumaczyć tym, że gotowość dostaw ma istotne znaczenie w przypadku braku uporządkowanej procedury doboru dostawców w sytuacji, kiedy z wyprzedzeniem nie jest zapewniona odpowiednio liczna baza dostawców, np. dla nowych wyrobów oraz w sytuacjach wyjątkowych, np. strajków, awarii u dotychczasowych dostawców, itd. Należy także zwrócić uwagę na to, że wysoki stopień specjalizacji dostaw związany jest z jednoczesnym ograniczeniem znaczenia gotowości dostaw. Uwzględniając powyższe, wydaje się zrozumiałe przypisywanie przez badane przedsiębiorstwa znikomego znaczenia omawianemu czynnikowi, skoro badana zbiorowość to przedsiębiorstwa zobligowane do ustanowienia i realizacji polityki zakupowej oraz doboru dostawców w ramach systemu jakości.

Przeprowadzone badania wskazują także na stosunkowo niską ocenę wystawioną przez respondentów referencjom dostawców. Jednak w przypadku, kiedy odniesiemy je do dostawców potencjalnych, to takie aspekty jak: ich doświadczenie w branży we współpracy z podobnymi przedsiębiorstwami, czy możliwość wykazania się dostawami do uznanych na rynku podmiotów, uwierzytelniają dostawcę. W miarę rozwoju współpracy wiarygodność, jaką zyskuje dostawca dzięki przedłożonej liście referencyjnej, traci na znaczeniu na rzecz doświadczeń ze współpracy, jakich nabywa przedsiębiorstwo. W tym przypadku tworzona jest baza danych najcenniejsza dla przedsiębiorstwa, bowiem mająca charakter źródła pierwotnego, a dotycząca informacji pożądaných przez firmę.

## 1.2. Organizacja służb zapewnienia jakości

Wymagania modeli systemów jakości międzynarodowych norm ISO serii 9000 obligują przedsiębiorstwa do ustanowienia struktur zapewnienia jakości, które pozwolą sprostać wymaganiom związanym z budową, utrzymaniem i rozwojem systemu jakości<sup>321</sup>.

W nawiązaniu do powyższego, koniecznym elementem struktury organizacyjnej jest powołanie zespołu wiodącego w pracach związanych z projektowaniem, budową i wdrożeniem rozwiązań systemowych, np. komitetu jakości organizacji<sup>322</sup>, zespołu sterującego, czy liderów procedur i zespołów pracowniczych, których zadaniem jest pełnienie funkcji wiodą-

<sup>321</sup> zob. ISO 9001 (2) pkt. 4.1. Odpowiedzialność kierownictwa.

<sup>322</sup> T. Wawak, System jakości ISO 9000. Wdrażanie norm ISO 9000 w przedsiębiorstwach podległych wojewodzie, Cz. II, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, 1996, s. 154.

cych w pracach nad systemem. W dalszej kolejności, najczęściej po szkoleniach wstępnych kadry kierowniczej oraz przeprowadzeniu analizy porównawczej obecnego systemu jakości z wymaganiami ISO 9001 (2), jako punkt wyjścia do dalszych prac – projektowania architektury systemu jakości, powoływany jest pełnomocnik dyrektora ds. zapewnienia jakości<sup>323</sup>.

We wszystkich przypadkach w badanych przedsiębiorstwach został powołany pełnomocnik dyrektora ds. jakości, przy czym w 44,7% pełnił on jednocześnie funkcję Kierownika Działu Jakości, w 13,5% – inną funkcję w przedsiębiorstwie. Dość powszechne są rozwiązania polegające, np. na piastowaniu powyższego stanowiska przez kierownika, czy też dyrektora ds. marketingu lub na przykład kierownika działu kontroli jakości.

Obserwacje rynku i zachowań przedsiębiorstw wskazują na różne przyczyny, jakie wpływają na taką właśnie organizację służb zapewnienia jakości. Należą do nich, m.in. wielkość przedsiębiorstwa, determinacja w budowie i rozwoju systemu jakości, historyczne uwarunkowania organizacji przedsiębiorstwa.

Nie może budzić wątpliwości konieczność powołania pełnomocnika dyrektora ds. systemu jakości, bowiem stanowi to wymaganie zawarte w normie. W tym miejscu można nawiązać do rozbieżnych interpretacji jednostek certyfikujących, dotyczących statusu pełnomocnika w organizacji. Najbardziej radykalne są w tym zakresie opinie auditorów DQS<sup>324</sup> uznających, że powinien przynależeć on do grona najwyższego kierownictwa. Przy analizie oryginalnej treści norm nie można zgodzić się z takim tłumaczeniem tekstu wymagań. Jednak na pewno pełnomocnik do realizacji stawianych przed nim zadań związanych z opracowaniem założeń, wdrożeniem i rozwojem systemu jakości powinien partycypować w zarządzaniu przedsiębiorstwem, opiniować decyzje inwestycyjne i inne związane z restrukturyzacją, itd. Zajmujący to stanowisko pracownik, nie wywodzący się z przedsiębiorstwa, a już tym bardziej młody człowiek po studiach, w większości przypadków nie może liczyć na taki status.

Stosunkowo nowym elementem struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach są działy zapewnienia jakości, które w niektórych przypadkach wyrosły z wcześniejszych służb kontroli jakości, bądź stanowią całkowicie nowe elementy w systemach organizacyjnych przedsiębiorstw. Działy takie funkcjonują w 80,5% badanych podmiotów. Jest to fakt warty

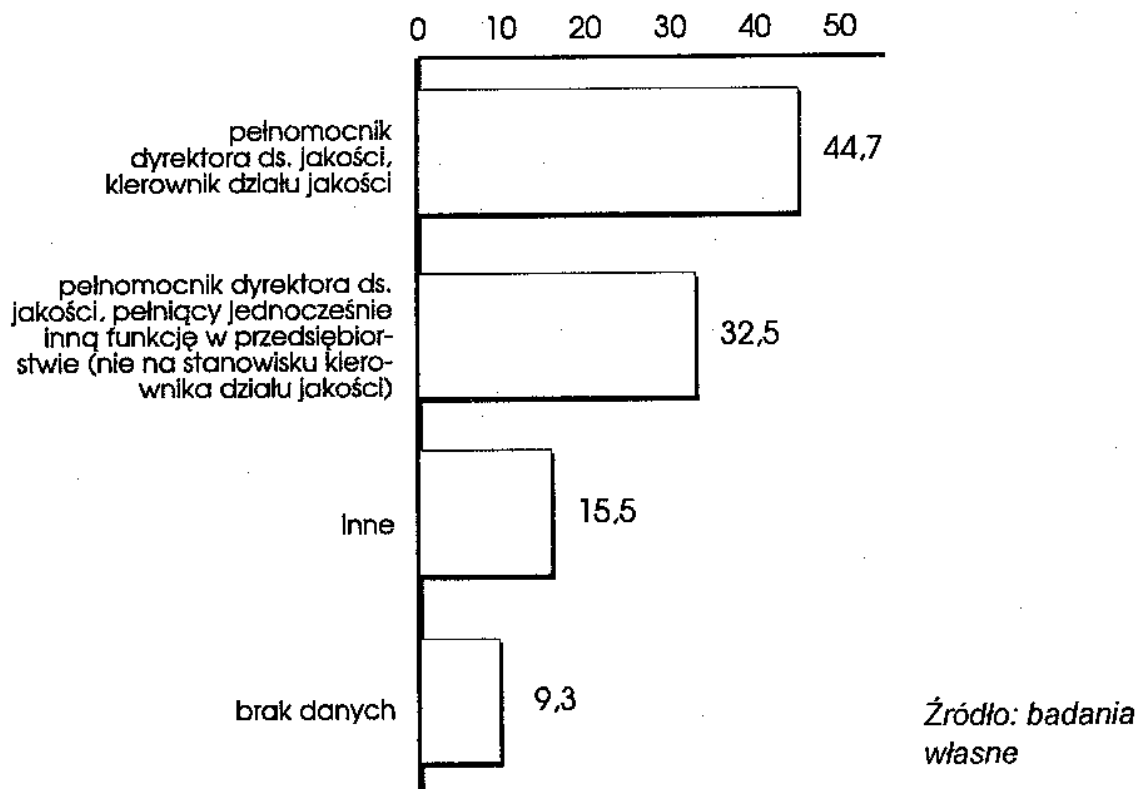
---

<sup>323</sup> Można spotkać także inną nazwę omawianego stanowiska, np. pełnomocnik dyrektora ds. jakości, pełnomocnik dyrektora ds. systemu jakości, pełnomocnik dyrektora ds. norm ISO 9000.

<sup>324</sup> DQS – niemiecka jednostka certyfikująca, członek IQNet.

odnotowania, skoro usytuowane są bardzo wysoko w hierarchii organizacyjnej, najczęściej podlegają bezpośrednio pod dyrektora naczelnego przedsiębiorstwa. Te formalne struktury jakościowe wspomagane są także przez zespoły zadaniowe, szczególnie aktywne i potrzebne na etapie wdrażania systemu jakości. Kierujący nimi liderzy są największymi ekspertami wewnętrznymi z danej dziedziny, np. projektowania, przygotowania produkcji, technologii, itd.

Rysunek 37 – Status pełnomocnika dyrektora ds. jakości



W działach zapewnienia jakości pracują bądź kierują nimi osoby przyjmowane spoza organizacji, które nabywały doświadczenie w innych przedsiębiorstwach na podobnych stanowiskach, często także są to absolwenci uczelni, których atutem jest wiedza teoretyczna z zakresu zarządzania jakością nabywana na studiach<sup>325</sup>. W każdym przypadku, szefowie tych działów dla skutecznego pełnienia powierzonych zadań muszą doskonalić swoje umiejętności, niejednokrotnie łamiąc tradycyjne schematy w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Powoływanie formalnych struktur zapewnienia jakości w dużej mierze zależy od liczby zatrudnionych pracowników. Jego brak można tłumaczyć

<sup>325</sup> zob. m.in. E. Skrzypek, ISO 9000 przepustka do Europy, materiały konferencyjne, Warszawa, 1996, s. 47.

czyć właśnie wielkością przedsiębiorstw, która nie uzasadnia konieczności powoływania takich komórek organizacyjnych, bowiem ich funkcje mogą być pełnione przez inne komórki organizacyjne. Najczęściej pracownicy działu zapewnienia jakości są odpowiedzialni za:

- reprezentowanie przedsiębiorstwa w zakresie systemu jakości wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- projektowanie założeń systemu jakości;
- koordynację działań oraz współpracę ze służbami wewnętrznymi przy budowie systemu jakości;
- utrzymanie i rozwijanie systemu jakości poprzez organizację pracy, motywowanie i egzekwowanie ustalonych celów;
- popularyzację założeń polityki jakości i jej realizację w skali całego przedsiębiorstwa;
- uczestnictwo w konferencjach, sympojach oraz kontakty z innymi przedsiębiorstwami w zakresie budowy i doskonalenia systemu jakości;
- inne działania wynikające z dokumentacji systemu jakości.

W badanych przedsiębiorstwach niekiedy można zaobserwować nieuzasadnione nazywanie jednoosobowych komórek – działami i nadawanie ich pracownikom statusu kierownika działu. Zaprzecza to ustalonym regułom organizacji i zarządzania, a w szczególności projektowania struktur organizacyjnych. Można jednak znaleźć wytłumaczenie dla takich działań organizacyjnych. W pierwszej kolejności wynika to z zamierzeń i potrzeby nadania stosownej rangi przedsięwzięciom związanym z systemem jakości, jak też konieczności przyznania dużych uprawnień pracownikom odpowiedzialnym za te prace. Po drugie, przynajmniej na początku prac wdrożeniowych za nieuzasadnione uznawane jest zatrudnienie większej liczby osób w nowej komórce organizacyjnej postrzeganej jako kolejne centrum generujące wyłącznie koszty. Pomimo wypowiedzianych przez niektórych pracowników, w okresie przed certyfikacją i po niej opinii o zbędności tych komórek, zakresem realizowanych przez siebie prac wspomniany dział udowadnia zasadność jego ustanowienia i rozwoju. Dzieje się tak tym szybciej, im pracownicy (w pierwszej kolejności) dowiedzą się na szkoleniach, a następnie wykorzystają w praktyce – założenie, że jakości nie można „wykontrolować”, a wypracowuje ją się na każdym stanowisku pracy, przy realizacji z pozoru najmniej znaczącej czynności.

Jednocześnie wyniki badań obrazują, że znacznie popularniejszą strukturą w badanych przedsiębiorstwach są działy kontroli jakości, występujące w 90,7% przypadków. Ich powszechność można przypisywać tradycyjnym rozwiązaniom organizacyjnym, kiedy to funkcje kształtowania jakości ograniczane były niemal wyłącznie do kontroli technicznej. Można

natomiast wskazać, że w 64,8% przedsiębiorstw, w których pracują działy kontroli jakości, istnieją jednocześnie działy zapewnienia jakości.

Dla realizacji zadań związanych z poszczególnymi elementami systemu jakości powoływane są stałe, jak również funkcjonujące „ad hoc” struktury. Taka obserwacja dotyczy 28 przedsiębiorstw, w których funkcjonują inne formalne struktury zapewnienia jakości, spośród których można wymienić:

- inżynierów jakości – pełniących określone funkcje weryfikacyjne i kontrolne, pracujących jednocześnie na innych stanowiskach;
- zespoły zadaniowe, powoływane do rozwiązywania konkretnych problemów związanych z jakością lub funkcjonujące w systemie ciągłym;
- zewnętrznych ekspertów (doradców) współpracujących okresowo lub na stałe, wspomagających proces doskonalenia systemu jakości<sup>326</sup>.

Ponadto zdecydowanie najwłaściwsza odpowiedź na pytanie o określenie osób odpowiedzialnych za jakość w przedsiębiorstwie – brzmi: są nimi wszyscy pracownicy. Uzyskiwanie takich właśnie odpowiedzi w każdym przypadku, a przede wszystkim potwierdzanie tego pracą na każdym stanowisku wydaje się być największym przedsięwzięciem organizacyjnym podejmowanym dla zwiększenia efektywności działań związanych z systemem jakości.

### 1.3. Współpraca służb zapewnienia jakości i zaopatrzenia

Analizując wyniki badań można stwierdzić, że struktury zapewniania jakości w pełnieniu funkcji kształtowania jakości dostaw znajdują wsparcie w ukonstytuowanych służbach zaopatrzeniowych. Przeważająca większość respondentów, bowiem 86,9% przedsiębiorstw wskazało, że w swojej strukturze posiada dział zaopatrzenia. Służby zaopatrzeniowe odgrywają równie istotną rolę w realizacji systemu jakości; są one szczególnie ważne z punktu widzenia niniejszej pracy. Coraz częściej spełniają dodatkowe zadania, związane z systemem jakości lub ściśle współpracują w tym zakresie z pracownikami zapewnienia jakości.

Przeprowadzone badania wykazały, że np. zadania związane z kwalifikacją nowych i ciągłą oceną stałych dostawców realizują wspólnie działy: zapewnienia jakości oraz zaopatrzenia, chociaż czynią to w różnym

---

<sup>326</sup> Eksperti zewnętrznii towarzyszyli zdecydowanej większości przedsiębiorstw na etapie projektowania architektury, budowy oraz wdrażania systemu jakości.



zakresie. Taki podział obowiązków wydaje się bardzo czytelny, jednak niekiedy w przedsiębiorstwach nie zostały powołane komórki zaopatrzenia. W tych przypadkach można dopatrywać się pewnych elementów rozwiązań procesowych. Niestety najczęściej dotyczy to małych przedsiębiorstw, które rozwijając się dynamicznie nie nadążały niejako z dostosowaniem własnych struktur organizacyjnych.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa posiadały komórki zaopatrzenia. W takich przypadkach komórki produkcyjne dokonywały zakupów we własnym zakresie, dla własnych potrzeb. Niekiedy także dział zaopatrzenia dokonywał wyłącznie zakupów uzupełniających, nie dotyczących podstawowych surowców i materiałów czy współpracy kooperacyjnej. Takie rozwiązania organizacyjne były charakterystyczne szczególnie dla mniejszych przedsiębiorstw.

Z punktu widzenia niniejszej pracy najistotniejsze są funkcje realizowane w ramach systemu jakości, tj. obok procesu zakupów, także kwalifikacja nowych i ciągła ocena obecnych dostawców. Przyjęte metody i stosowane narzędzia powinny gwarantować zaopatrzenie, które w pełni odpowiada specyfice produkcji i warunkom rynkowym danego przedsiębiorstwa.

Tabela 22 – Zadania działu zaopatrzenia i działu (zapewnienia) jakości

Zadania	Liczba przedsiębiorstw	Udział [%]
Penetracja rynku w celu znalezienia nowych dostawców realizowana przez dział zaopatrzenia	61	54,5
Ocena/ kwalifikacja nowych dostawców przez dział zaopatrzenia	59	52,7
Periodyczna, formalna ocena stałych dostawców przez dział zaopatrzenia	36	32,1
Współpraca działu zaopatrzenia ze strukturami zapewnienia jakości przy kwalifikacji i ocenie dostawców	82	73,2
Realizacja zakupów u dostawców kwalifikowanych przez dział zapewnienia jakości	16	47,3

Źródło: badania własne

Powyższe zestawienie tabelaryczne przedstawia wyniki badań związanych z realizacją zadań dotyczących budowy systemu jakości w zakresie zapewnienia jakości dostaw, a także współzależność w ich realizacji: działów zapewnienia jakości i zaopatrzenia.

W powyższych danych jednoznacznie wyróżnia się współpraca komórek zaopatrzeniowych oraz realizujących zakupy. Można w tym przypadku mówić o pewnej prawidłowości, bowiem przed działami zaopatrzenia postawione zostały nowe zadania, związane z wdrożonym systemem jakości. Zważywszy na dotychczasowe uwarunkowania, a przede wszystkim funkcje, jakie pełnił dział zaopatrzenia, początkowo nowe zadania związane z zapewnieniem jakości dostaw wydają się bliższe nowym służbom, a mianowicie komórkom zapewnienia jakości. Z czasem, w miarę rozwoju systemu jakości i wpisania na stałe jego elementów w aktywność przedsiębiorstwa, komórki zaopatrzenia przejmują w całej rozciągłości funkcje kształtowania jakości dostaw. W tym zakresie staną się jednostkami wiodącymi, w przeciwieństwie do organizacji przedsiębiorstw posiadających stosunkowo młode systemy jakości. Taką tendencję w dużej mierze potwierdzają badane przedsiębiorstwa, bowiem przeważająca ich większość (73,2%) zadeklarowała współpracę ze strukturami zapewnienia jakości w zakresie kwalifikacji i oceny dostawców.

Tak duży odsetek odpowiedzi podkreślających tę współpracę pozwala ferować opinię, że przedsiębiorstwa posiadające już systemy jakości i będące na etapie ich doskonalenia realizują zadania związane z zapewnieniem jakości dostaw zgodnie z wymaganiami **ISO 9001** w działach zaopatrzenia i działach zapewnienia jakości.

I tak, na przykład służby zaopatrzeniowe w 54,5% przypadków poszukują nowych dostawców i w podobnym zakresie odpowiadają za ich wybór i wciągnięcie na listę kwalifikowanych dostawców. Natomiast tylko w 32,1% przypadków prowadzą periodyczną lub ciągłą ocenę dostawców, która stanowi konieczny element systemu jakości. W tym zakresie większą aktywność wykazuje dział zapewnienia jakości, który często przejmuje opiekę nad dostawcą. Jednak do końca nie jest możliwe zidentyfikowanie wszystkich przyczyn takiego właśnie podziału zadań. Na pewno należy uwzględnić fakt, iż większość badanych przedsiębiorstw uzyskało formalny certyfikat kilka miesięcy wcześniej, zatem wiele z nich, oprócz kwalifikacji wstępnej, nie realizuje jeszcze dalszych czynności oceniających, poza zbieraniem danych, podejmowanych najczęściej po sześciu, a nawet dwunastu miesiącach. Często ocena stałych dostawców, która została zadeklarowana w procedurach systemu jakości, ma przypisane teoretyczne odpowiedzialności, których zasadność zostanie zweryfikowana w praktyce, po upływie określonego czasu od kwalifikacji wstępnej dostawców. Można zwrócić uwagę, że dosyć powszechna jest współpraca obu działów, które zasadniczo realizują zadania związane z doбором i oceną dostawców.

W stosunkowo niewielkim stopniu, bowiem jak wykazały badania w zaledwie 14,3% dział zaopatrzenia realizuje zakupy tylko u dostawców

kwalifikowanych i ocenianych przez dział zapewnienia jakości. Takie rozwiązania mogą okazywać się wystarczające, a nawet najlepsze w pierwszym okresie wdrażania systemu. Z czasem, co zostało już wcześniej zasygnalizowane, wydłużanie kanału informacji o dostawcy okazuje się nieuzasadnione.

Komentując powyższe wyniki badań można przytoczyć bardzo zróżnicowane opinie co do organizacji służb wewnętrznych w zakresie podjętej problematyki badawczej. Na przykład powszechna jest opinia auditorów wielu organizacji certyfikujących, w tym także TUV<sup>327</sup>, że konieczne jest zdefiniowanie formalnych struktur zaopatrzenia. Na pewno taka centralizacja sprzyja przejrzystości funkcji, pozwala dokonać szybkiej oceny zakresu realizowanych zadań, ich skuteczności i efektywności, kwalifikacji ludzi, itd. Natomiast skłaniając się do koncepcji zarządzania procesowego wydaje się, że bardziej predystynowane do realizacji procesu zakupów są służby, które bezpośrednio wykorzystują kupowane surowce i materiały. Niekiedy wielkość przedsiębiorstwa niejako wymusza pewną autonomizację służb, jednak w każdym przypadku niezbędna jest bliska współpraca komórek.

Rozpoczęcie prac nad budową systemu jakości i rozpoznanie zupełnie nowych wymagań, jakie stawiają normy ISO 9000, bardzo często powodowało, że ich realizację przypisywano nowym strukturom, tj. zapewnienia jakości. Z czasem okazywało się, że oprócz wiedzy związanej z systemowym kształtowaniem jakości konieczna jest znajomość produktu, technologii, rynku dostawców, itd. Zatem niezbędna jest współpraca obu struktur, chociaż komórki zaopatrzenia w zakresie kształtowania jakości dostaw powinny pełnić funkcję wiodącą, a dział zaopatrzenia wspierającą.

O pełnej krystalizacji odpowiedzialności w zakresie kształtowania jakości dostaw w omawianym zakresie, które miałyby charakter zweryfikowanych w praktyce zapisów proceduralnych i zostałyby uznane za właściwsze rozwiązania, będzie można mówić po upływie określonego czasu. Będzie o tym decydowała jeszcze jedna okoliczność. Uruchomienie przez przedsiębiorstwa procedur kwalifikacji dostawców w stosunku do dostawców nowych, początkowo będzie obejmowało rzesze dostawców obecnych, z którymi przedsiębiorstwo współpracowało dotychczas. Po określonym czasie rozpocznie się realizacja przyjętych w procedurach działań związanych z ciągłą oceną dostawców wcześniej zweryfikowanych pozytywnie.

---

<sup>327</sup> TUV Management Service GmbH.

## 1.4. Polityka redukcji bazy dostawców

Analiza liczby dostawców współpracujących, globalizacja rynku dostaw, a w szczególności liczebność „bazy” dostawców, to istotne zagadnienia poruszane we wcześniejszych częściach niniejszej pracy, traktowane jako istotne elementy zarządzania dostawami.

Analizując literaturę przedmiotu można wymienić wiele czynników, jakie przytaczają naukowcy i praktycy broniący swoich koncepcji dotyczących liczby dostawców, z jakimi powinno współpracować przedsiębiorstwo, aby zapewnić sobie komfort dostaw przy spełnieniu stawianych wymagań w pełnym zakresie. Równie istotne czynniki skłaniają „za”, jak i „przeciw” ograniczaniu liczby dostawców, jednakże ostatecznie redukcja bazy dostawców jest zauważalnym trendem światowym, za którym przemawiają przede wszystkim względy kosztowe, a któremu sprzyja konkurencyjność rynku zaopatrzeniowego.

Poniższa tabela przedstawia liczbę dostawców przedsiębiorstw przemysłowych, w powiązaniu z wielkością przedsiębiorstwa według kryterium liczby pracowników.

Tabela 23 – Liczba kluczowych dostawców certyfikowanych przedsiębiorstw produkcyjnych

Zakres	Wielkość przedsiębiorstwa [liczba pracowników]				
	100 i mniej	101–200	201–500	501–1000	1001 i więcej
Zakup surowców i materiałów	59	78	115	142	289
Współpraca kooperacyjna	19	16	37	34	111

Źródło: badania własne

Trudno stwierdzić, czy światowe tendencje związane z redukcją liczby dostawców znajdują swoje potwierdzenie w praktyce polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wynika to z obiektywnych uwarunkowań rynku, który na przestrzeni ubiegłych lat uległ przeobrażeniom z gospodarki centralnie sterowanej w rynkową. Zatem nie jest zasadne podejmowanie takich prób, nawet w przypadku dysponowania danymi porównawczymi z lat ubiegłych.

Jedyny wniosek, jaki wypływa z wyżej zaprezentowanych danych, to fakt wzrastającej liczby dostawców w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Podobnie przedstawia się sytuacja, kiedy poddamy analizie bazę dostawców uzupełniających surowców i materiałów.

**Tabela 24** – Liczba dostawców surowców i materiałów uzupełniających, certyfikowanych przedsiębiorstw produkcyjnych

Zakres	Wielkość przedsiębiorstwa [liczba pracowników]				
	100 i mniej	101–200	201–500	501–1000	1001 i więcej
Zakup surowców i materiałów	16	24	43	49	123

Źródło: badania własne

Jednocześnie znacznie bardziej interesująca jest analiza liczby dostawców z uwzględnieniem sekcji i działów, jakie reprezentują. I tak najmniej liczną bazę dostawców mają przedsiębiorstwa obejmujące działy:

- produkcji celulozowo-papierniczej;
- produkcji metali;
- produkcji maszyn i aparatury elektrycznej;
- produkcji chemikaliów i wyrobów chemicznych;
- produkcji mebli i pozostałej działalności produkcyjnej.

Z drugiej strony, można wskazać sekcje i działy działalności przemysłowej, które skupiają przedsiębiorstwa współpracujące z największą liczbą dostawców. Należą do nich (rysunek nr 39):

- produkcja artykułów spożywczych;
- produkcja odzieży.

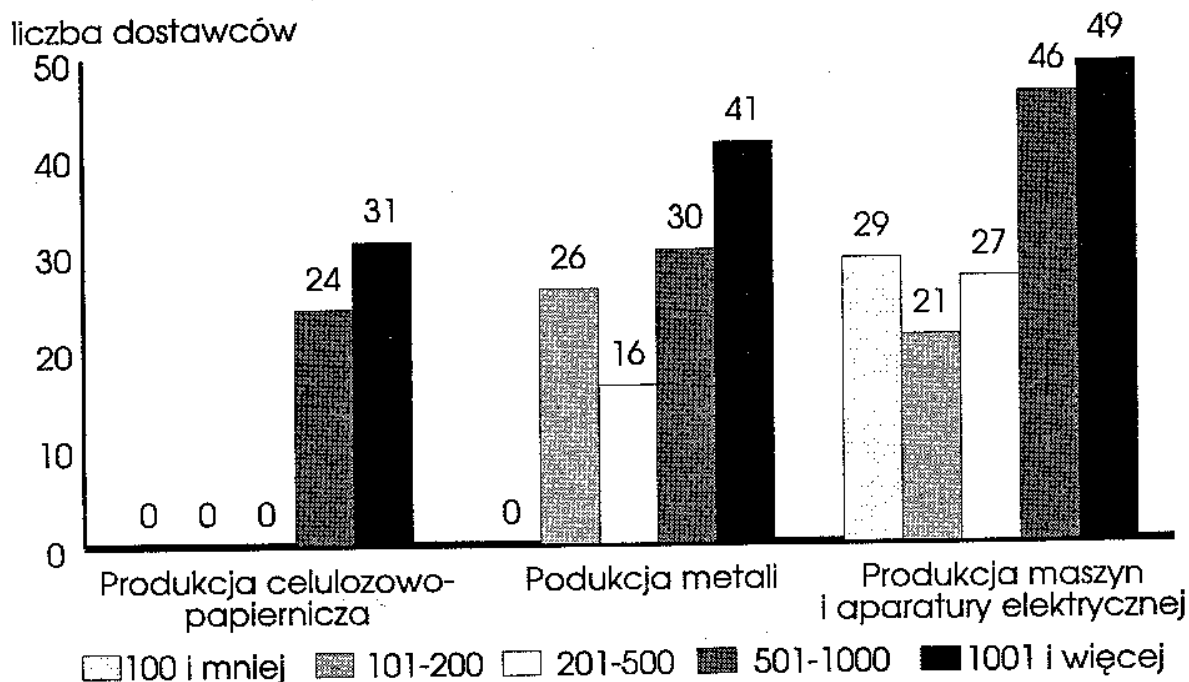
Jak wykazały badania, przedsiębiorstwa realizują bardzo zróżnicowaną politykę w odniesieniu do liczby dostawców, z którymi współpracują. Wydaje się, że postępowanie w tej sferze zależy w przeważającym stopniu od warunków rynkowych – dostępności i liczebności dostawców, a mniejszą rolę odgrywa w tym przypadku przyjęta strategia.

Duże przedsiębiorstwa w największym stopniu deklarują realizację polityki ograniczania liczby dostawców, co najprawdopodobniej można tłumaczyć faktem siły, jaką reprezentują one na rynku dóbr zaopatrzeniowych, a która pozwala im na kreowanie popytu, stawianie i egzekwowanie warunków. Dane uwzględnione w poniższym zestawieniu tabelarycznym (tabela nr 25) potwierdzają takie wnioski.

Realizację polityki redukcji liczby dostawców deklarowali respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa liczące powyżej 501 osób, podając za podstawową przyczynę – niemożność rzetelnej realizacji wymagań systemowych, które objęłyby tak liczne bazy dostawców.

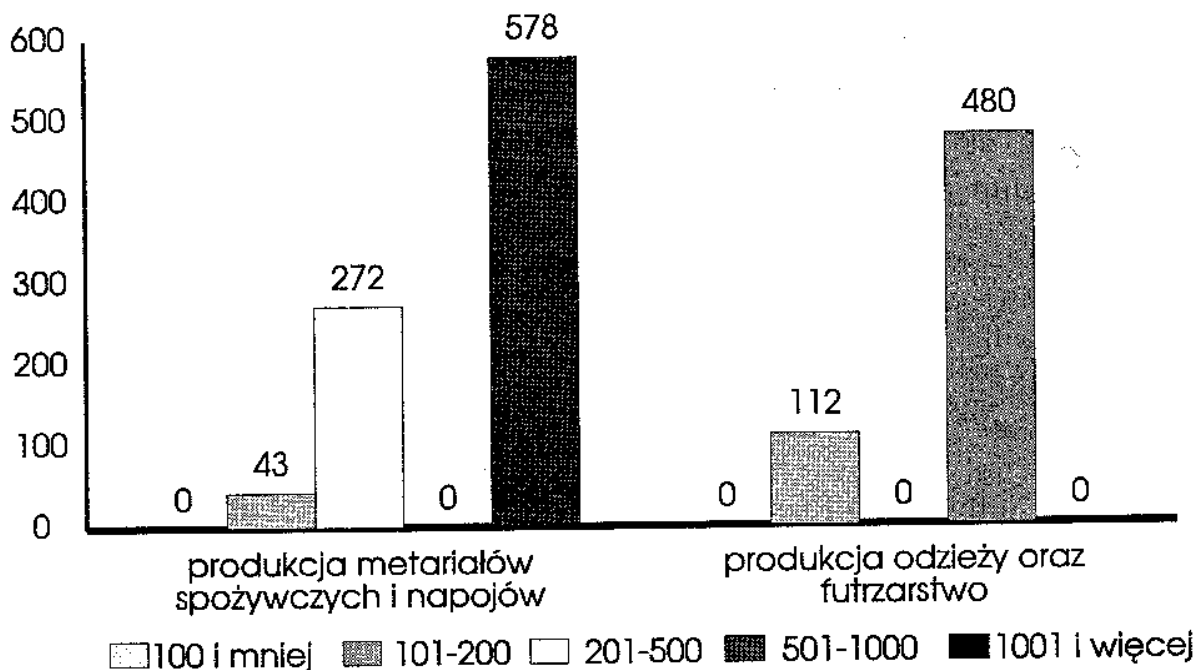
Podstawowym wnioskiem, jaki nasuwa się przy analizie uzyskanych danych, jest brak sprecyzowanej polityki polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do liczby dostawców, co jest szczególnie widoczne w grupie podmiotów małych i liczących 201 do 500 pracowników.

Rysunek 38 – Najmniej liczna baza dostawców w przedsiębiorstwach przemysłowych



Źródło: badania własne

Rysunek 39 – Najliczniejsze bazy dostawców w przedsiębiorstwach



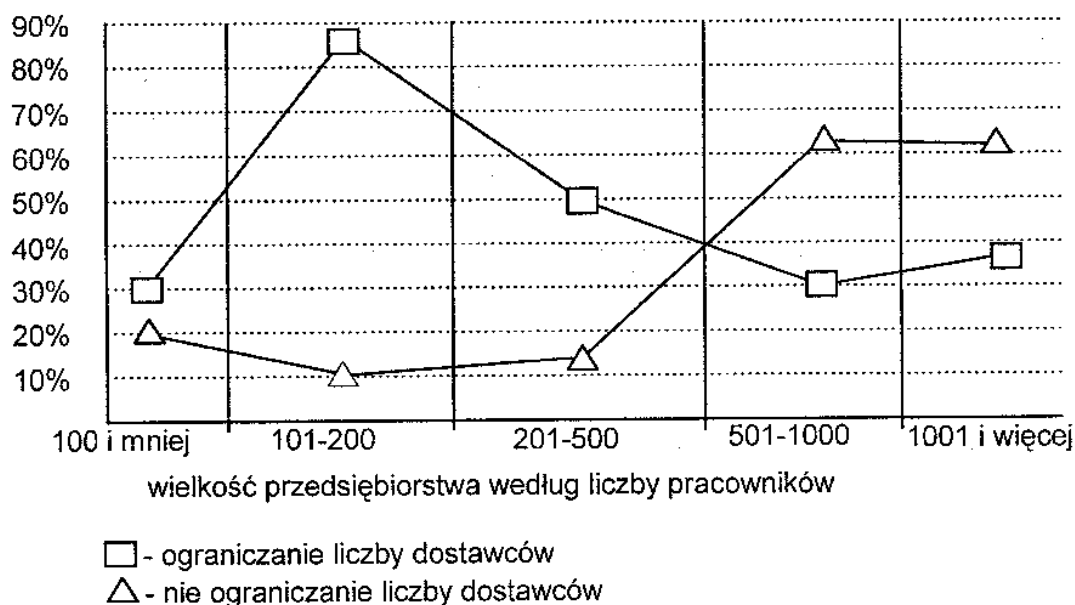
Źródło: badania własne

**Tabela 25** – Ograniczanie liczby dostawców w powiązaniu z wielkością przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych

Zmniejszenie liczby dostawców	Wielkość przedsiębiorstwa [liczba zatrudnionych]				
	100 i mniej	101–200	201–500	501–1000	1001 i więcej
TAK [%]	20,6	10,3	14,1	62,8	61,7
NIE [%]	30,2	86,1	49,6	30,0	37,7
brak polityki [%]	49,2	3,6	36,3	7,2	0,6

Źródło: badania własne

**Rysunek 40** – Tendencje w strategii ograniczania liczby dostawców dla dostaw podstawowych i uzupełniających



Źródło: badania własne

Oprócz tego, nie potwierdza się ogólna światowa tendencja do ograniczania „bazy” dostawców. Nie można na podstawie wyników badań wskazać na jednoznaczne tendencje. Można stwierdzić natomiast, że liczba dostawców w zakresie podstawowych zakupów nie stanowi przedmiotu polityki kształtowania jakości dostaw.

## 1.5. Indywidualne programy zarządzania dostawami

Celem przeprowadzonych badań była także próba zdefiniowania indywidualnych programów współpracy z dostawcami realizowanych w zakresie przewyższającym spełnienie podstawowych wymagań systemu jakości ISO 9001 w trakcie realizacji procesu zakupów. Cel, jaki przyświecał definiowaniu takiego obszaru badań, w swoich założeniach dotyczył próby dokonania weryfikacji praktyk stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w porównaniu z powszechnymi, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, programami certyfikacji dostawców.

Na podstawie uzyskanych wyników można uznać, że przedsiębiorstwa badanej zbiorowości nie realizują indywidualnych programów, których podstawą byłaby ocena dostawców lub stanowiłaby element takiego programu. Wyjątkiem w tym względzie jest ABB Zamech Ltd., która od początku lat 90. realizuje program Customer Focus (ukierunkowanie na klienta). Jego elementem jest moduł Supply Management (zarządzanie dostawami)<sup>328</sup>.

Badania nie wykazały także stosowania szczególnych metod przy doborze dostawców, które wykraczałyby poza zastosowanie informatyki, i to najczęściej dla utrzymywania prostych baz danych o dostawcach. W żadnym przypadku nie zostało wskazane zastosowanie metod zarządzania jakością<sup>329</sup>, analizy portfelowej, metod statystycznych, pozycjonowania dostawców i innych.

## 1.6. Wymagania systemu jakości stawiane dostawcom

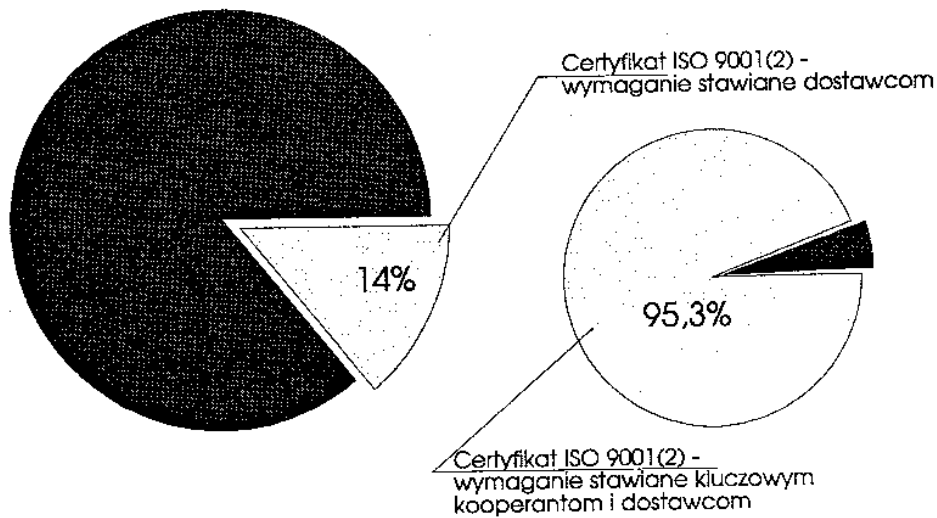
Badane przedsiębiorstwa patrzą na swoich dostawców przez pryzmat koniecznych wymagań norm ISO serii 9000. Posiadając system jakości, wydaje się być zrozumiałe, że przyjęły politykę weryfikacji swoich dostawców w oparciu o podobne reguły zapewnienia jakości. Bez mała wszystkie podmioty traktują wymagania ISO 9001 (2) jako podstawę nawiązywania, a przede wszystkim rozwoju współpracy z dostawcami. Jednakże stosunkowo rzadko i tylko w przypadku ważniejszych dostawców można mówić o obligatoryjności uzyskania certyfikatów ISO 9001(2) przez dostawców czy kooperantów (rysunek nr 41).

<sup>328</sup> Program „Customer Focus” (Ukierunkowanie na Klienta) początkowo zbudowany był z trzech modułów, tj. Supply Management (zarządzanie dostawami), Total Quality Management (kompleksowe zarządzanie jakością) oraz Time Based Management (Zarządzanie czasem bazowym), które zostały rozszerzone także o politykę kadrową.

<sup>329</sup> zob. m.in. J. Łańcucki (red.), Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie, OPO, Bydgoszcz 1997, s. 135-257.



Rysunek 41 – Obligatoryjność uzyskania certyfikatu ISO 9001 (2) przez dostawców badanych przedsiębiorstw



Źródło: badania własne

Tylko 14% przedsiębiorstw stawia warunek uzyskania przez dostawców współpracujących certyfikatów ISO 9001 (2). Z tej liczby 95,3% obserwacji dotyczy dostawców najważniejszych surowców, materiałów oraz najważniejszych kooperantów. Częstym komentarzem do tego punktu ankiety była uwaga o nierealności stawiania warunków uzyskania certyfikatu na tak mało konkurencyjnym rynku dostawców; w wielu przypadkach, na rynku monopolistów – dostawców, jaka ma miejsce w zakresie dostaw stali, węgla i wielu innych przedmiotów pracy. Zrozumiały jest w tym przypadku fakt, że żadne z przedsiębiorstw nie stawia konkretnych terminów uzyskania certyfikatów, które byłyby nieprzekraczalne dla dostawców. Sześć przedsiębiorstw przytoczyło fakt akceptowania przedłożonych harmonogramów prac wdrożeniowych. W dwóch przypadkach przedsiębiorstwa przed ogłoszeniem przetargu na duże kontrakty rozpatrują możliwość stawiania warunku: posiadania certyfikatu ISO 9001 lub ISO 9002, w zależności od rodzaju dostawy.

Niekiedy przedsiębiorstwa wskazywały na większe znaczenie innych certyfikatów, wynikających z uwarunkowań rynku, na którym pracują, np. niemieckiego überwaht.

Analizując jednak kryteria kwalifikacji nowych dostawców, jak również okresową ocenę stałych dostawców, można wskazać zainteresowanie badanych przedsiębiorstw większością elementów modelu ISO 9001 (2), chociaż zasadniczo odgrywają one większą rolę w trakcie rozwijającej się współpracy z dostawcami niż w przypadku doboru nowych dostawców.

Oceny zawarte w poniższej tabeli można przedstawić w postaci profilu semantycznego.

Analizując wyniki badań związanych ze znaczeniem elementów systemu jakości ISO 9001 dostawców dla przedsiębiorstw z nimi współpracujących, można wskazać dużą korelację znaczenia poszczególnych elementów w ocenie nowych oraz obecnych dostawców. Ponadto system jakości dostawców nabiera większego znaczenia dla oceniających przedsiębiorstw w miarę rozwoju współpracy. Jest ono mniejsze przy realizacji procedury kwalifikacji nowych dostawców.

Przy założeniu, że jednym z zasadniczych celów stawianych przed każdym systemem jakości jest jego doskonalenie, można wskazać spośród dwudziestu elementów ISO 9001 najistotniejsze, pozwalające na realizację założeń spirali Deminga.

Tabela 26 – Ocena elementów systemu jakości dostawców dla badanych przedsiębiorstw<sup>330</sup>

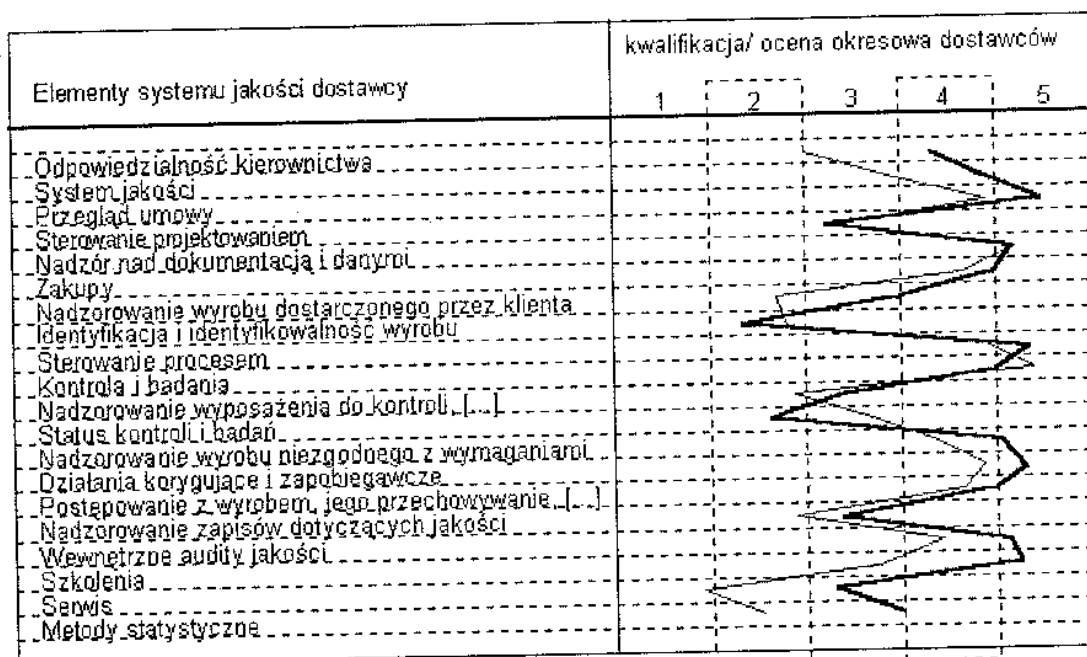
Elementy systemu jakości	Kwalifikacja/ocena okresowa dostawców	
	Nowych	Obecnych
Odpowiedzialność kierownictwa	2,5	3,9
System jakości	3,3	4,3
Przegląd umowy	4,4	5,0
Sterowanie projektowaniem	2,9	2,7
Nadzór nad dokumentacją i danymi	4,7	4,7
Zakupy	4,1	4,5
Nadzorowanie wyrobu dostarczonego przez klienta	2,1	3,5
Identyfikacja i identyfikowalność wyrobu	2,3	1,9
Sterowanie procesem	4,4	4,8
Kontrola i badania	4,8	4,5
Nadzorowanie wyposażenia do kontroli, [...]	2,4	2,9
Status kontroli i badań	3,2	2,1
Nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami	3,9	4,6
Działania korygujące i zapobiegawcze	4,4	4,8
Postępowanie z wyrobem, jego przechowywanie, [...]	4,2	4,5
Nadzorowanie zapisów dotyczących jakości	2,4	2,9
Wewnętrzne audyty jakości	3,9	4,6
Szkolenia	3,3	4,7

<sup>330</sup> W badaniach zastosowane zostały oceny od 1 (najmniej istotne), do 5 (najistotniejsze).

Elementy systemu jakości	Kwalifikacja/ocena okresowa dostawców	
	Nowych	Obecnych
Serwis	1,9	2,9
Metody statystyczne	2,0	3,5

Źródło: badania własne

Rysunek 42 – Znaczenie elementów systemu jakości ISO 9001 dostawców dla przedsiębiorstw przemysłowych



— dostawcy nowi  
 — dostawcy obecni

Źródło: badania własne

Podobnie respondenci postrzegają wzrost znaczenia szkoleń pracowników związanych bezpośrednio z motywacją, wiedzą i fachowością. Jednak w przypadku nowych dostawców większe znaczenie przypisuje się aspektom technicznym, np. kontroli i badaniom, sterowaniu procesem, jakie prezentuje dostawca, a które bezpośrednio są związane z jakością techniczną dostawy. W trakcie współpracy respondenci dostrzegają wartość przygotowania kadry, która obsługuje procesy technologiczne, projektuje, definiuje wymagania stawiane dostawom.

Wydaje się być ponadto całkowicie zrozumiałe zainteresowanie przedsiębiorstw postępowaniem z wyrobem niezgodnym z wymaganiami oraz podejmowaniem przez dostawców działań korygujących i zapobiegawczych, które są odpowiedzią na występujące niezgodności. Pierwszy z tych elementów systemu zapewnienia jakości nakłada na organizację

obowiązek rejestrowania niezgodności, jakie występują na poszczególnych etapach produkcji i obsługi oraz ich analizy w zakresie przyczyn, jakie je wywołały. Logicznym następstwem wskazanych niezgodności oraz analizy przyczyn ich powstawania jest podejmowanie działań korygujących związanych z bieżącym eliminowaniem wad oraz perspektywiczne działanie zapobiegawcze, które ma na celu zapobieżenie ich występowaniu w przyszłości. Przyjęcie takiego toku postępowania obejmuje zarówno postępowanie z niezgodnościami i wadami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, czyli zgłaszanymi przez przedsiębiorstwo reklamacjami dostaw. Jest szczególnie ważne przyjęcie i realizowanie przez dostawcę jednoznacznej procedury reklamacyjnej, tym bardziej, że jeżeli występują reklamacje, to mają one dużą wartość, a ich wystąpienie często stanowi o zachwianiu ciągłości produkcji.

Spśród elementów, które wcześniej zostały wymienione jednym z najważniejszych okazał się audit jakości. Jego planowanie, fachowość kadry auditorów, właściwe zapisy, podejmowane działania naprawcze są bodaj najważniejszym motorem wymuszającym ciągle doskonalenie systemu jakości dostawcy. Ponadto, respondenci dostrzegają dużą skuteczność auditu drugiej strony, pozwalającego na bardzo wnikliwą ocenę dostawcy pod kątem realizacji przez z niego kompleksowych wymagań systemu jakości. Wyniki takiego auditu, projekt działań korygujących, zrozumienie dostawcy dla zasadności ich realizacji, często decydują o długofalowej współpracy.

Elementy systemu jakości dostawcy, które traktowane są przez przedsiębiorstwa jako ważne lub bardzo ważne, a nie zostały wcześniej wymienione, to także:

- przegląd umowy;
- nadzór nad dokumentacją i danymi;
- zakupy;
- sterowanie procesem;
- kontrola i badania;
- postępowanie z wyrobem, jego przechowywanie, pakowanie i dostarczanie.

Jednocześnie respondenci nie przywiązują większego znaczenia do obszarów systemu jakości, takich jak:

- identyfikacja i identyfikowalność wyrobu;
- serwis;
- status kontroli i badań;
- nadzór nad wyposażeniem do kontroli, pomiarów i badań.

## 1.7. Wykorzystanie auditu we współpracy z dostawcami

Zdaniem wielu autorów najskuteczniejszym narzędziem w budowaniu korzystnej dla obu stron współpracy jest audit jakości. Może on stanowić najistotniejszą metodę dla zbierania wiarygodnych informacji o dostawcy w zakresie jego systemu jakości, co jest niezastąpionym warunkiem wykształcenia rzeczywistego obrazu dostawcy. Można podkreślić także fakt zasadności auditowania dostawcy, bowiem pozwala on na określenie potencjału i możliwości partnera, co w konsekwencji eliminuje konieczność opierania się na częstych, a przy tym nieefektywnych metodach, jak np. ocena partii próbnej.

Przeprowadzone badania wskazują na powszechne stosowanie auditu jakości we współpracy z dostawcami, na różnych jej etapach. Zasadniczo 58,9% przedsiębiorstw zadeklarowało taką formę oceny dostawców, co szczegółowiej obrazuje poniższa tabela.

Tabela 27 – Wykorzystanie auditu jakości we współpracy z dostawcami

Sekcje i działy działalności produkcyjnej	Liczba podmiotów	Udział ogółem, [%]	Liczba podmiotów wykorzystujących audit
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	2	1,8	0
Produkcja tkanin	2	1,8	1
Produkcja odzieży oraz futrzarstwo	4	3,6	1
Produkcja celulozowo-papiernicza	5	4,5	5
Działalność wydawnicza i poligraficzna	1	0,9	0
Produkcja koksu, przetworów ropy naftowej i pochodnych	2	1,8	2
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	6	5,4	5
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	2	1,8	1
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	20	17,9	16
Produkcja metali	6	5,4	2
Produkcja wyrobów z metali (bez maszyn i urządzeń)	3	2,7	1
Produkcja maszyn i urządzeń	10	8,9	6
Produkcja maszyn biurowych i komputerów	3	2,7	3
Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej	10	9,8	6

Sekcje i działy działalności produkcyjnej	Liczba podmiotów	Udział ogółem, [%]	Liczba podmiotów wykorzystujących audit
Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej	1	0,9	0
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	1	0,9	1
Produkcja mebli, pozostała działalność produkcyjna	33	29,5	16
<b>SUMA</b>	<b>122</b>	<b>100</b>	<b>66</b>

Źródło: badania własne

Dokonując analizy powyższych danych można zauważyć, że audit jakości jest wykorzystywany przez wszystkich respondentów reprezentujących:

- produkcję celulozowo-papierniczą;
- produkcję koksu, przetworów ropy naftowej i pochodnych;
- produkcję maszyn biurowych i komputerów;
- produkcję instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów, zegarków.

Jednocześnie ponad 50% przedsiębiorstw stosuje audit współpracując z dostawcami, należą one do sekcji i działów działalności produkcyjnej wymienionych poniżej:

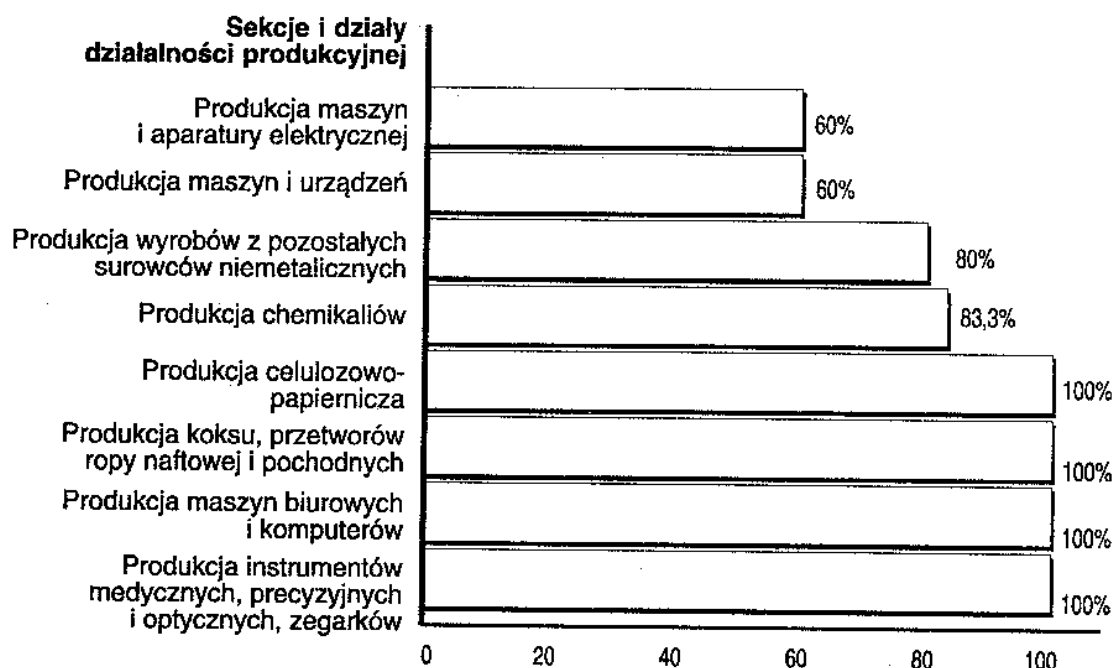
- produkcja chemikaliów i i wyrobów chemicznych;
- produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych;
- produkcja maszyn i urządzeń;
- produkcja maszyn i aparatury elektrycznej.

Na uwagę zasługuje również fakt, że większe zainteresowanie omawianą techniką przejawiali dostawcy o sprecyzowanej polityce ograniczania liczby dostawców.

Podejmując próbę bardziej wnikliwą w zakresie stosowania technik auditowych można przytoczyć kilka wniosków:

- w 36,1% respondenci wykorzystywali audit jakości tylko przy kwalifikacji nowych dostawców;
- zaledwie w 7,9% przedsiębiorstwa stosowały audit przy ocenie obecnych swoich dostawców;
- w 56% przypadków audit wykorzystywany był przy ocenie tak nowych, jak również obecnych dostawców;
- omawiana technika oceny jakości dostawcy wykonywana jest okazjonalnie, bowiem w 80,3% przypadków, w pozostałej części zgodnie z ustanowionymi przedziałami czasowymi;

Rysunek 43 – Wykorzystanie auditu jakości we współpracy z dostawcami



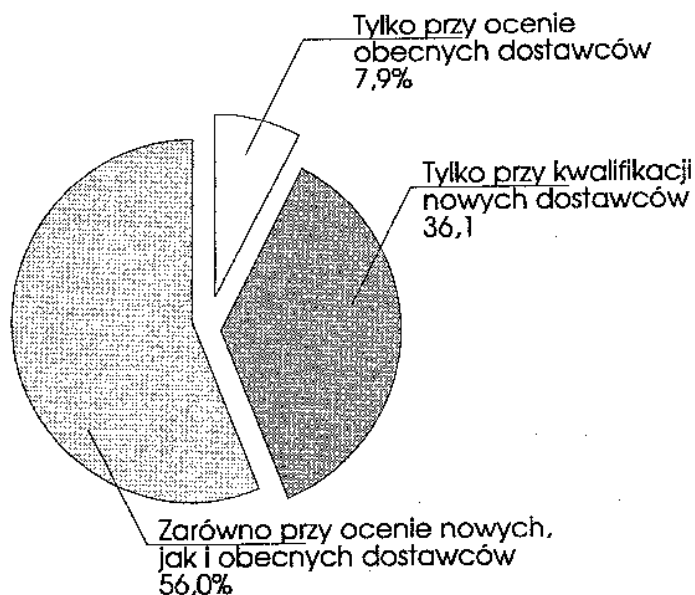
Źródło: badania własne

- audit realizowany u dostawców nie jest uznawany za wiodącą metodę oceny dostawcy, przeprowadzany jest przy okazji innych wizyt, np. handlowych.

Zaprezentowane wyżej wyniki wymagają komentarza. Okazuje się bowiem, że tylko w przypadku dziesiątej części badanej zbiorowości audit robiony u dostawców obejmuje cały system dostawców, bowiem w 90% jest to ocena wybranych jego elementów, najistotniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. W praktyce jednak, znacząca część działań podejmowanych przez firmy nie jest w pełni auditem jakości, odpowiadającym przyjętej definicji. Decydują o tym między innymi następujące okoliczności:

- w zdecydowanej większości przypadków audit u dostawców prowadzony jest okazjonalnie, co przeczy systematyce, jaka powinna charakteryzować omawianą metodę;
- w niemal 70% audit realizowany jest przy okazji innych wizyt u dostawców, np. handlowych, co poddaje w wątpliwość każdorazowe delegowanie do jego przeprowadzenia właściwie przygotowanych pracowników, do czego zobowiązują normy ISO 9000, a co powinno zapewnić niezależność;
- okazjonalność prowadzonych auditów nie pozwala na osiągnięcie rzeczywistych celów, jakie stawiane są przed auditem jakości, bowiem ich następstwem nie jest wskazywanie działań korygujących i zapobiegawczych, uzgadnianie metod ich realizowania oraz ponowne badanie ich zgodności i efektywności;

Rysunek 44 – Wykorzystanie auditu jakości przez przedsiębiorstwa we współpracy z dostawcami



Rysunek obejmuje 66% przedsiębiorstw deklarujących wykorzystanie auditu w ocenie dostawców

Źródło: badania własne

- dokonując oceny wybranych elementów systemu jakości, nawet jeżeli są najważniejsze dla przedsiębiorstwa, zostają pominięte inne, a w konsekwencji badanie nie oddaje w pełni działań podejmowanych przez dostawcę w ramach systemu jakości.

Polskie przedsiębiorstwa nie wykazują wystarczającego zainteresowania auditem jako metodą pozwalającą na wszechstronną ocenę i wspólne doskonalenie dostawców. W wielu przypadkach, pomimo deklaracji o jego stosowaniu, nie można się zgodzić, że do końca stosowana metoda jest auditem jakości, a zatem na pewno nie pozwala na osiągnięcie zamierzonych efektów. Jednocześnie uwagi, jakie wyrażali respondenci wskazują na postrzeganie auditu jako jednej z bardziej kosztownych form kwalifikacji dostawców, a badania sondażowe i obserwacje rynku wskazują na małą jego dojrzałość dla tak kompleksowych metod wymagających dyscypliny i woli obu stron. Jako wniosek końcowy można potraktować uwagę, że polskie przedsiębiorstwa zarządzane zgodnie z wymaganiami norm ISO 9000 nie rozwinęły jeszcze na tyle swoich systemów aby rozszerzać je na dostawców, nawet w aspektach bardziej zaawansowanych programów współpracy.

Dowodzi tego jeszcze jeden wniosek z badań: wymagania w zakresie weryfikacji dostawców realizowane są tylko w minimalnym zakresie. Wszyscy respondenci wskazali, że pozytywnie oceniony nowy dostawca jest następnie w miarę rozwoju współpracy oceniany ponownie, jednak tylko w 7,2% przypadków ich ocena obejmuje szersze działania, takie jak samoocena dostawcy na podstawie kwestionariusza oraz ewentualnie okazjonalne audyty.