

Systemy Logistyczne Wojsk nr 42/2015

WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA RELACJAMI W SFERZE ZAOPATRZENIA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU METALOWEGO

SELECTED PROBLEMS OF RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE AREA OF METAL INDUSTRY SUPPLY ENTERPRISES

Monika GÓRSKA

Politechnika Częstochowska

Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów

Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki

Barbara PAJĄK

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Instytut Inżynierii Produkcji

Streszczenie: W artykule przedstawiono charakterystykę relacji występujących pomiędzy odbiorcami a dostawcami ze szczególnym uwzględnieniem partnerstwa. Zwrócono uwagę na obszary, które wpływają na kształtowanie tych relacji i konieczność ich ciągłego doskonalenia. Zaprezentowane zostały wyniki badania opartego na ocenach rankingowych. Przy czym zbadano ogólną tendencję sektora metalowego w kontekście konieczności wprowadzenia zmian w istniejących relacjach. Na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród wybranych pracowników dziesięciu przedsiębiorstw zidentyfikowano główne efekty, jakie przynoszą przedsiębiorstwom wzajemne relacje ze swoimi kontrahentami.

Abstract: This paper presents the characteristics of relationships occurring between customers and suppliers with particular emphasis on partnership. Attention was paid to areas that affect the development

of these relationships and the necessity of their continuous improvement. The article presents the results of a study based on the evaluations of rankings. General trend in the metal sector in the context of the need to improve the existing relationships was examined. Based on survey conducted among selected employees of the ten companies the main effects that bring companies to the mutual relationships with its partners have been identified.

Słowa kluczowe: relacje, partnerstwo, łańcuch dostaw.

Keywords: relationships, partnership, supply chain.

Wprowadzenie

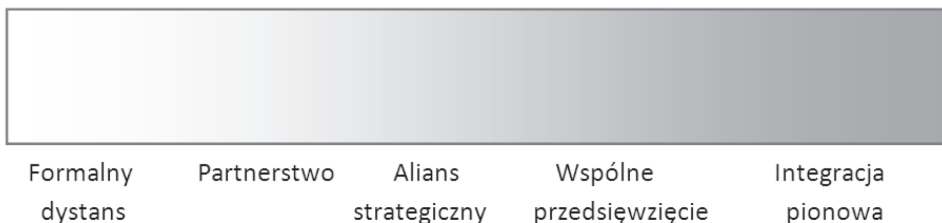
W gospodarce dążącej do przedstawienia się na nowoczesny system funkcjonowania, w którym przeważają usługi i sprzedaż nad produkcją, relacje z dostawcami i odbiorcami zyskały nowy wymiar. Dawniej były one postrzegane przez przedsiębiorstwa jako jeden z wielu elementów wchodzących w zakres codziennej działalności, obecnie posiadają duże znaczenie w zarządzaniu firmą. Ich intensywny rozwój nastąpił wraz ze wzrostem znaczenia logistyki, a także w momencie dostrzeżenia korzyści płynących z zaangażowania się w ten proces. Współczesną reakcją przedsiębiorstw na zmieniające się warunki konkurencji jest budowanie długoterminowych relacji z dostawcami. Ich fundamentem jest nowoczesne i niezwykle efektywne partnerstwo z innymi uczestnikami rynku, którzy z czasem stają się częścią przedsiębiorstwa, zdolnego do konkurencji w coraz szerszej skali. Niezaprzeczalny wydaje się również fakt, że współpraca uczestników łańcucha dostaw oraz usprawnianie procesów zachodzących między nimi pozostaje w istotnej zależności ze skutecznością funkcjonowania jednostek gospodarczych.

1. Charakterystyka relacji odbiorców z dostawcami

Dla każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego dbającego o terminowość realizacji zamówień oraz zadowolenie swoich klientów niezwykle ważne są relacje zachodzące między uczestnikami łańcucha dostaw. W literaturze można wyróżnić wiele relacji, zaczynając od nastawienia konfrontacyjnego i konkurencji, poprzez kontrolę i kooperację, na partnerstwie kończąc. Przedsiębiorstwo nie jest zobowiązane do utrzymywania ze wszystkimi swoimi kontrahentami tych samych relacji, jednak wybór najkorzystniejszej współpracy jest szczególnie ważnym zagadnieniem strategicznym. Na rysunku 1 przedstawiono rodzaje relacji zgodne z koncepcją Sako.

W przypadku formalnego dystansu, kontrahenci w zawartej umowie szczegółowo ustalają warunki współpracy. Utrzymywanie całkowitej niezależności pozwala pozostać się bez żadnych przeszkód w momencie końca umowy. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku odgórnego integracji, tu wszystkie relacje pomiędzy partnerami opierają się głównie na wzajemnym zaufaniu, a formalne umowy zdarzają się bardzo rzadko. Taki sposób usprawniania funkcjonowania łańcucha dostaw niewątpliwie prowadzi

do silniejszego uzależnienia od siebie partnerów, a co za tym idzie do rozwoju relacji opartych na odgórnej integracji. Większa zależność partnerów sprowadza się do wzajemnego dostosowywania się, którego rezultatem są wspólne długoterminowe korzyści.



Rys. 1. Spektrum typów relacji

Źródło: Harrison A., Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa

Jednak stale rozwijająca się gospodarka, dążąca do przestawienia się na nowoczesny system funkcjonowania, sprawia, że przedsiębiorstwa chcąc doskonalić swój system zarządzania, coraz częściej wdrażają relacje partnerskie. Według M. Ciesielskiego jest to rodzaj współpracy, który przynosi zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla jego klientów najwięcej korzyści. Jest to możliwe, ponieważ relacje partnerskie obejmują proces, w którym klient i dostawca tworzą z upływem czasu silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, techniczne. Powstałe w ten sposób ścisłe współdziałanie pozwala na szybkie diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, w zależności od obecnego i przewidywanego ich rozwoju marketingowego, organizacyjnego oraz technologicznego.

2. Partnerstwo jako metoda doskonalenia kontaktów z kontrahentami

Zarówno przeprowadzone badania literaturowe, jak i doświadczenia firm japońskich potwierdzają teorie, że budowanie związków partnerskich w łańcuchu dostaw umacnia pozycję konkurencyjną tych przedsiębiorstw na rynku.

Partnerstwo jest postrzegane jako długotrwała współpraca jego uczestników oparta na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, która polega na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych służących osiągnięciu różnych celów indywidualnych podporządkowanych wspólnym celom zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości. Można zatem przyjąć, że relacje partnerskie opierają się na następujących zasadach:

- wymianie informacji;
- zaufaniu i otwartości;
- koordynacji i planowaniu;

- wspólnych korzyściach i dzieleniu się ryzykiem;
- zrozumieniu wzajemnych zależności;
- wspólnych celach;
- zbieżności korporacyjnych filozofii.

Zastosowanie partnerskiej współpracy w przedsiębiorstwie, tak jak każdego rodzaju relacji, wiąże się zarówno z zaletami, jak i wadami. Jednak porównując wciąż popularne układy konkurencyjne i współpracę partnerską, można zauważyć wyższość bliższych relacji. W tabeli 1 zaprezentowano różnice pomiędzy nastawieniem konfrontacyjnym a partnerskim.

Tabela 1. Różnice pomiędzy konfrontacją a partnerstwem

Cechy	Konfrontacja	Partnerstwo
Podstawa składania zamówień	Przede wszystkim cena	Doświadczenie, zdolności, umiejętności rozwiązywania problemów
Wkład dostawcy w projekt	Brak zaangażowania	Aktywny uczestnik procesu projektowania
Postrzeganie dostawcy	Outsourcing: zastępowanie wewnętrznych umiejętności	Komplementarność dla wewnętrznych umiejętności i zdolności
Liczba dostawców	Duża – dla bezpieczeństwa	Bardzo ograniczona
Trwanie związku	Krótkie	Długookresowe małżeństwo
Rotacja dostawcy	Wysoka	Niska
Rutynowe wzajemne oddziaływanie	„Na wyciągnięcie ręki”, formalne, oparte na umowach prawnych	Bliskie, nieformalne, oparte na zaufaniu
Wzajemne widzenie związku	Walka o związek „wygrany-przegany”	Związek typu „wygrany-wygrany”, współpraca dla wzajemnych korzyści
Częstotliwość kontaktów	Ograniczona do wymiany zamówień i rozwiązywania problemów	Stała
Pogląd na dzielenie się informacją	Ścisła kontrola informacji służąca obronie przewagi w negocjacjach	Otwarte dzielenie się krytycznymi informacjami
Stopień zaufania i szacunek	Niski lub żaden	Bardzo wysoki

Źródło: Ciesielski M. (2011), *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa

Do wad tradycyjnych relacji rynkowych należy niewątpliwie zaliczyć:

- ponoszenie większych kosztów transakcyjnych;
- ignorowanie możliwości wkładu dostawców w tworzenie nowych produktów;
- ryzyko niższej jakości towaru i sposobu jego dostarczenia;

- konieczność utrzymywania dużej liczby dostawców i większych zapasów;
- utrudnienia związane ze złą komunikacją;
- brak zaufania i lojalności;
- konieczność monitorowania pracy dostawców.

Natomiast układy partnerskie są w większości przypadków pozbawione są tych wad, ponieważ charakteryzują się takimi cechami, jak:

- dobra wymiana informacji;
- koordynacja działań;
- wzajemna pomoc;
- zaufanie i otwartość;
- wspólnota celów i planowania;
- dopasowanie inwestycyjne;
- wspólna praca nad nowym produktem;
- zdolność do dzielenia się korzyściami i ryzykiem;
- rozumienie wzajemnych zależności;
- niewielka liczba dostawców;
- szeroki zakres współpracy;
- wspólne podejmowanie decyzji;
- podejście o charakterze strategicznym.

3. Identyfikacja relacji wykorzystywanych w przemyśle metalowym

Badaniami objęto dziesięć przedsiębiorstw z branży metalowej. Jest to bardzo obszerny sektor i choć skupia wiele dużych przedsiębiorstw, jest on jednak zdominowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa działające w charakterze poddostawców dla różnych dziedzin przemysłu, takich jak przemysł motoryzacyjny, lotniczy, maszynowy, transportowy i budowlany. W rzeczywistości przemysł metalowy tworzą elastyczne, wszechstronne, innowacyjne, zorientowane na usługi oraz oferujące wiele miejsc pracy przedsiębiorstwa. Sektor obróbki metali jest podstawowym elementem w unijnym łańcuchu produkcyjnym łączącym dostawców i klientów.

Przedsiębiorstwa poddane badaniom różniły się wielkością produkcji zatrudnienia i innymi parametrami, jednakże wybór takiej próby badawczej podyktowany był chęcią zidentyfikowania czynników relacji logistycznych zakładów przemysłu metalowego z dostawcami. Większość z badanych przedsiębiorstw ma swoją siedzibę w województwie śląskim. Jako respondenci przeprowadzanych kwestionariuszy ankiet bezpośrednich zostali wybrani członkowie kadry zarządzającej analizowanych przedsiębiorstw ze względu na ich nieocenioną wiedzę praktyczną, dogłębną znajomość firmy i branży. Podczas przeprowadzania badań wykorzystano metodę ankietową, zawierającą głównie pytania zamknięte.

Z przeprowadzonych badań wynika, że prawie 75% analizowanych przedsiębiorstw motywuje swoich kontrahentów w sferze zaopatrzenia za pomocą korzystniejszych warunków umowy, które sprzyjają długotrwałej współpracy. Wśród nich znalazły się wszystkie duże i średnie przedsiębiorstwa biorące udział w ankiecie, natomiast w ponad połowie warunki współpracy są ustalane indywidualnie z każdym dostawcą, tworząc w ten sposób bliższe relacje, które przynoszą korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i kontrahenta. Pozostałe firmy w ogóle nie motywują swoich dostawców lub robią to jednorazowo.

Kolejnym bardzo ważnym aspektem, który został poruszony w badaniu, jest kontrola dostawców. Proces ten pozwala mieć pewność, że zarówno warunki transportu ładunków, jak i sam towar gwarantują najwyższą jakość zamówionych materiałów. Zgodnie z danymi uzyskanymi z badań ankietowych wszyscy respondenci stwierdzili, że zakres kontroli w ich przedsiębiorstwie opiera się głównie na jakości towaru dostarczanego przez dostawcę. Żadne z przedsiębiorstw dużych, średnich oraz małych nie nadzoruje sytuacji finansowej partnera, czy też jego relacji z innymi kontrahentami. Jednak częstotliwość przeprowadzonych kontroli w przypadku analizowanych przedsiębiorstw jest różna. W 23% badanych jednostek kontrola jest przeprowadzana w sposób ciągły, w 5% odbywa się to raz na rok, natomiast pozostałe 72% kontroluje dostawców sporadycznie, w zależności od potrzeby. Jest to prawdopodobnie związane ze stałym przepływem informacji pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, który zapewnia odbiorców o lojalności swoich współpracowników.

W momencie pojawienia się problemów z przepływem informacji, przedsiębiorstwa zlecają kontrolę u swoich dostawców. Na pytanie dotyczące wymiany informacji z partnerami, przedsiębiorstwa, które kontrolują swoich dostawców sporadycznie, określiły wymianę informacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą jako stałą (75%). Natomiast pozostałe jednostki zaznaczyły odpowiedzi związane z małą częstotliwością lub też z jej brakiem.

Ogólna jakość relacji z głównym kontrahentem w sferze zaopatrzenia została oceniona bardzo pozytywnie. Spośród 10 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu tylko jedno uznało ten aspekt za zły i wymagający zdecydowanej poprawy, pozostałe są zadowolone ze współpracy i planują ją kontynuować. W tabeli 2 zostały przedstawione odpowiedzi respondentów dotyczące głównych efektów, jakie przynoszą przedsiębiorstwom scharakteryzowane powyżej wzajemne relacje z głównymi kontrahentami. W ankiecie kierownikom przedsiębiorstw przedstawiono konkretne efekty, którym mieli za zadanie nadać stopnie ważności w skali od 1 do 6.

W celu bardziej przejrzystej prezentacji otrzymanych wyników każdemu elementowi nadano skrót pochodzący od jego pierwszych liter:

- lepsze poznanie kontrahenta (LP);
- lepsza komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwami (LK);

- zwiększenie zaufania i otwartości w relacjach (ZZ);
- zmniejszenie liczby dostawców (ZL);
- wzajemna pomoc (WP);
- stworzenie wspólnych celów (SW).

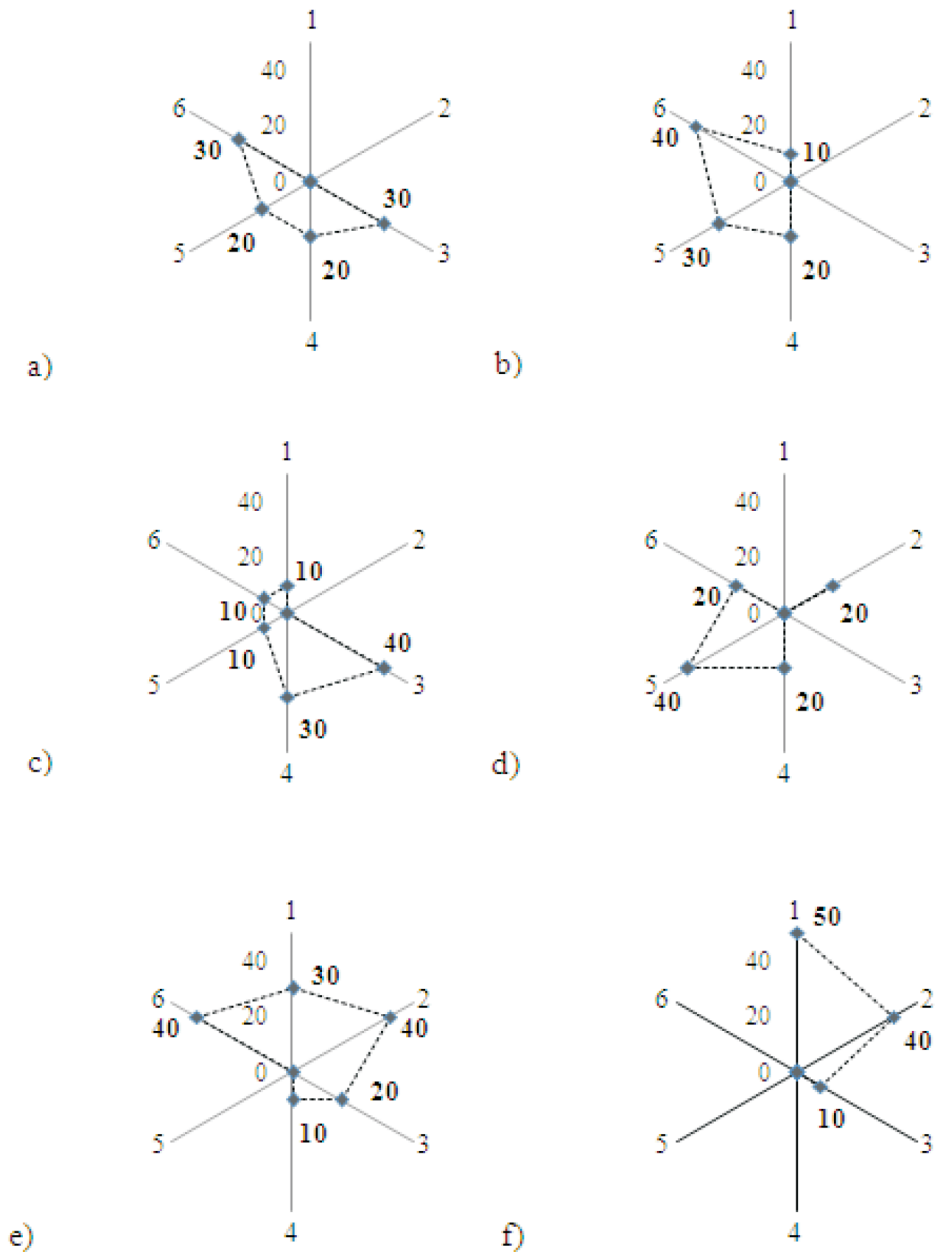
Tabela 2. Procentowe zestawienie odpowiedzi dotyczące głównych efektów wzajemnych relacji z kontrahentami

Ocena	Oznaczenie efektów [%]					
	LP	LK	ZZ	ZL	WP	WS
1	0	10	10	0	30	50
2	0	0	0	20	40	40
3	30	0	40	0	20	10
4	20	20	30	20	10	0
5	20	30	10	40	0	0
6	30	40	10	20	0	0

Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 2 zaprezentowano za pomocą wykresów radarowych dane uzyskane z ankiety.

Z danych przedstawionych w tab. 2 i na rys. 2 można wnioskować, że najwięcej ocen najwyższych „6” uzyskał efekt lepsza komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwami (LK) – aż 40% głosów respondentów. Jest to najlepiej oceniony element w badaniu, ponieważ jeszcze oprócz 30 ocen z wartością „5” nie otrzymał on żadnej niższej noty o wartości „2” i „3”. Wysoko ocenionym efektem wzajemnych relacji z kontrahentami jest lepsze poznanie kontrahenta (LP), który uzyskał 30% najwyższej oceny oraz 20% wartości „5”. Efekt stworzenie wspólnych celów (SW) można uznać za najmniej istotny, ponieważ otrzymał najwięcej ocen o najmniejszej wartości (50%) oraz żaden z respondentów nie przyznał mu najwyższej oceny „6”. Można zatem stwierdzić, że jest to najgorzej oceniony element. W przypadku elementu wzajemna pomoc (WP) również ankietowani nie uznali tego efektu za dominujący w korzyściach płynących z zastosowania odpowiednich relacji z dostawcami. W przypadku pozostałych efektów głosy ankietowanych rozłożyły się bardzo różnorodnie po całej skali.



Rys. 2. Wykresy radarowe – struktura ocen ważności efektów wzajemnych relacji z kontrahentami:

a) LP, b) LK, c) ZZ, d) ZP, e) ZL, f) WP, g) WS

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, które chcą wytwarzać produkty wysokiej jakości, muszą współpracować z dostawcami korzystne relacje dla obu stron, czyli stworzyć tzw. stosunki partnerskie sprzyjające długotrwałej współpracy opartej na wzajemnej lojalności oraz ciągłej wymianie informacji. Stworzenie i utrzymanie stosunków partnerskich pozwala ograniczyć kontrole dostaw i zbliżyć się do zarządzania łańcuchem dostaw opartego na koncepcji *Just In Time*.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w przemyśle metalowym coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza relacje partnerskie we współpracy z dostawcami, opierające się na wzajemnym zaufaniu, odpowiedniej motywacji oraz ciągłym przepływie informacji. Na pytanie, które efekty przynoszą przedsiębiorstwom najczęściej korzyści, specjaliści w przedsiębiorstwach uznali, że lepsza komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwami oraz bliższe poznanie kontrahenta są najistotniejsze. Do pozostałych korzyści, jakie przynoszą przedsiębiorstwom relacje partnerskie można zaliczyć m.in. oszczędności finansowe wynikające z ograniczonej potrzeby uzgadniania wszystkich spraw w ramach negocjacji i osobnych umów oraz kontrolowanie rzetelności dostawcy. Ponadto przedsiębiorstwa uzyskują korzyści strategiczne w postaci skrócenia cykli produkcyjnych oraz zaopatrzeniowych, co tworzy podstawę do długofalowych inwestycji. Jednak mówiąc o tych zaletach, zawsze trzeba mieć na uwadze również problemy związane z relacjami opartymi na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu. Wśród potencjalnych mankamentów partnerstwa należy wymienić:

- konieczność zgromadzenia wyczerpujących informacji o ewentualnym partnerze przed podjęciem decyzji;
- ryzyko ujawnienia konkurentom poufnych informacji;
- niebezpieczeństwo oportunistycznych zachowań ze strony dostawców.

Do innych równie ważnych wad współpracy partnerskiej zalicza się także:

- uzależnienie od małej liczby dostawców;
- zagrożenie utraty własnej tożsamości.

Może się również zdarzyć, że na skutek zmiany uwarunkowań zewnętrznych lub nowych oczekiwań i potrzeb konkretnej firmy, układ partnerski okaże się niekorzystny dla jednej, a niekiedy nawet obu firm. Korzyści wynikające z partnerstwa nie muszą więc być jednakowe dla obu stron, a także mogą się zmieniać w czasie.

LITERATURA

- [1] CIESIELSKI M. (2011), *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- [2] HARRISON A., HOEK R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- [3] LIKER J.K. (2004), *Droga Toyoty, 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [4] LIKER J.K., MEIER D.P. (2011), *Droga Toyoty. Fieldbook*, MT Biznes, Warszawa.

- [5] SAKO M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations In Britan and Japan*. Cambridge, Cambridge University Press.
- [6] SULEJEWICZ A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- [7] WITKOWSKI J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.
- [8] WOLNIAK R., SKOTNICKA-ZASADZIEN B. (2008), *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.