

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Invence – Inovace – Investice od recese k prosperitě

Kompendium finančního a logistického řízení podniku
pod odbornou redakcí Radima Lenorta a Ivety Vozňákové

Ostrava 2009

Recenzenti:

prof. Ing. Ivo Janík, CSc.

prof. Ing. Emílie Krausová, CSc.

Vydavatel: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Tisk: Jiří Pustina TISKSERVIS

ISBN 978-80-248-1977-8

VŠB – Technical University of Ostrava
Faculty of Metallurgy and Materials Engineering
Department of Economics and Management in Metallurgy

Invention – Innovation – Investment From Recession to Prosperity

Edited by Radim Lenort and Iveta Vozňáková

Ostrava 2009

Reviewers:

prof. Ing. Ivo Janík, CSc.

prof. Ing. Emílie Krausová, CSc.

Publisher: VŠB – Technical University of Ostrava

Print: JFI Pustina TISKSERVIS

ISBN 978-30-242-1977-8

**Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii
Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava**

vyjadřuje poděkování všem sponzorům

.A.S.A., spol. s r.o.

A.T.Y.P. group@ s.r.o.

BONATRANS GROUP, a.s.

ComTax Advising s.r.o.

DYNAMIC FUTURE s.r.o.

ELEKTRO-LUMEN s.r.o.

ESAP Consult, s. r. o.

Gaben spol. s r.o.

MAREA Consult, s.r.o.

OLYMPUS C & S, spol. s r.o.

QUANTUM CZ s.r.o.

RT TORAX s.r.o.

ŠKODA HOLDING a.s.

TESCO SW a.s.

a mediálním partnerům podílejícím se na přípravě publikace

Hutnické listy

Logistyka

ŘÍZENÍ & ÚDRŽBA průmyslového podniku

INTERACTIONS MANAGEMENT – BASIC INTERCHANGE SITUATIONS

Monika Odlanicka-Poczobutt

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

Annotation

The basic issues of logistics and management in the supply chain are analyzed in correlation with the network between enterprises. The (relations) interactions in which some enterprises are the seller and the others are the buyers are of great importance. The connections are perceived as relations holding between two active elements of the market: the supplier and the receiver.

The complexity of interactions and being ready for a compromise should be examined in terms of individual events and long-term interaction processes. The individual events are short-term interchangeable episodes and they cause the realization of a particular order. The long-term relations, however, are created thanks to long-term contact between the supplier and the receiver, leading to certain expected activities on both sides.

Frequently they are finally institutionalized and they may have a lot of common features with obligatory traditions and norm, which are noticeable in particular sectors of industry.

1 Wstęp

Podstawowe zagadnienia logistyki i zarządzania w ramach łańcucha dostaw są analizowane na tle siatki powiązań między przedsiębiorstwami. Duże znaczenie mają tu powiązania, w których jedno przedsiębiorstwo są sprzedawcami, a drugie kupującymi. Powiązania te są postrzegane jako relacje zachodzące między dwoma aktywnymi podmiotami rynku – dostawcą i odbiorcą.

2 Istota i ciągłość relacji

Dostawcy, a przede wszystkim ich reprezentanci handlowi muszą mieć świadomość konieczności rozwijania określonych czynników warunkujących pomyślny rozwój relacji. Do najważniejszych elementów sprzyjających utrzymaniu ciągłości relacji można zaliczyć następujące działania dostawcy:

- dążenie do maksymalizacji wartości;
- wypracowywanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy;
- rozwijanie zaufania nabywcy.

Pojęcie wartości w kontekście omawianych zagadnień oznacza postrzęganą przez nabywcę nadwyżkę korzyści nad kosztami związanymi z rozszerzaniem współpracy. Przy czym wartość nie musi wyłącznie oznaczać bezpośrednich zysków, należy ją rozumieć znacznie szerzej. Przykładem może być zaoszczędzony czas, zwiększenie własnej sprzedaży, obniżenie

określonych kosztów, itp. Nabywca musi mieć pewność, że wartość jaką otrzymuje w wyniku związku z danym dostawcą przewyższa w danym momencie istniejące, inne alternatywy. Istotna jest w tym kontekście ciągła gotowość dostawcy do negocjacji (renegocjacji) kluczowych uzgodnień, mających wpływ na wzajemne zobowiązania i korzyści, celem maksymalizowania wartości otrzymywanej przez nabywcę. Jednak dostawca powinien raczej unikać częstych renegotjacji cenowych, a w zamian prezentować nowe pomysły i usprawnienia w zakresie innych ważnych obszarów współpracy, np. warunków dostaw, umów konserwacyjnych, instalacyjnych i innych. Szacowanie wartości oraz jej ciągle porównywanie z możliwymi najlepszymi alternatywami dostępnymi dla nabywcy powinno stać się w przedsiębiorstwie dostawcy działaniem standardowym.

3 Zasady współpracy

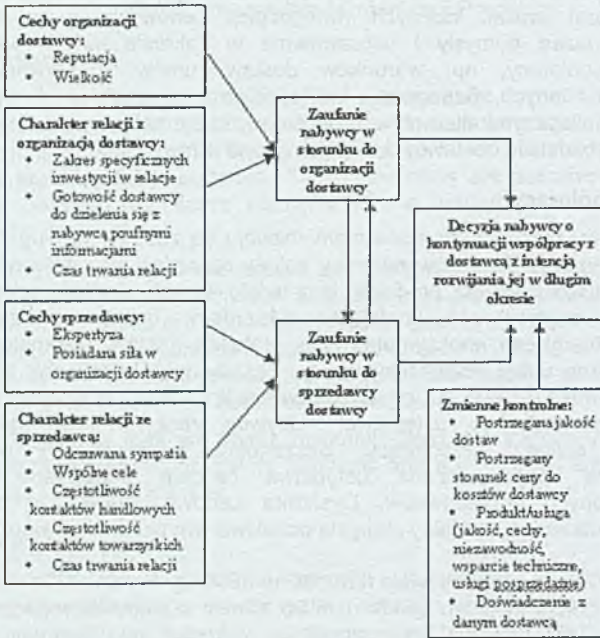
Kolejnym, niezbędnym elementem rozwoju są zasady, według których postępują partnerzy. Zasady współpracy należy rozumieć niezwykle szeroko, nie dotyczą tylko samego produktu lecz wielu innych działań, takich jak na przykład: częstotliwość kontaktów z klientem, ustaleń w zakresie możliwości zmiany cen, maksymalny czas realizacji dostaw, minimalny stan zapasów, zakres usług instalacyjnych, itp. Zasady współpracy, tak jak cały związek, podlegają dynamice. Często zdarza się, iż działania dostawcy mające charakter jednorazowego ustępstwa, nabywca zaczyna traktować jako standardowy element współpracy. Szczególnie niebezpieczne w tym kontekście są nieprzemysłane ustępstwa cenowe poczynione przez niedoświadczonych sprzedawców. Dyskonta cenowe, mające w pojęciu dostawcy charakter incydentalny stają się oczekiwanym warunkiem współpracy nabywcy także w przyszłości. Z tego względu wiele firm, jak np. IBM czy Procter & Gamble, nie daje swoim przedstawicielom handlowym uprawnień w zakresie negocjowania cen. Problem delegowania kompetencji w zakresie cen jest niezwykle kontrowersyjny. Według R.Kerna, "pozwolić sprzedawcom ustalać ceny, to tak, jak wynająć lisa do pilnowania kurnika". Jak wynika z wielu badań empirycznych, nawet w sytuacji, gdy sprzedawcy są wynagradzani na zasadzie prowizji proporcjonalnej do marży brutto, pozostawienie kompetencji sprzedawcom w zakresie negocjacji cen nie przyczynia się do wzrostu obrotów ogólnych, lecz wręcz prowadzi do obniżenia ogólnego zysku przedsiębiorstwa. Ustalanie cen jest oczywiście tylko jednym z obszarów, w stosunku do których należy ustalić bądź wypracować efektywne zasady, na pewno jednak jednym z bardziej newralgicznych we wzajemnych stosunkach. Ważne jest aby reguły współdziałania wynikały z zaplanowanej dokładnie strategii a nie były wynikiem wyłącznie doraźnych działań działów sprzedaży.

4 Zaufanie

Nieodłączną cechą trwałych więzi jest zaufanie. Koncentruje się ono na wierze w rzetelność, w posiadanie właściwych kompetencji oraz dotrzymywanie obietnic – słownych i pisemnych przez partnera oraz wiąże się z wiarą w szczerą intencję i motywację partnera w zakresie osiągania wspólnych korzyści. Rozwój wzajemnego zaufania jest uwarunkowany zdolnością

przewidywania zachowań drugiej strony. W więziach długookresowych zaufanie nabiera szczególnego znaczenia, gdyż obok wcześniej wskazanych efektów pozwala w końcu zredukować koszty transakcji w ramach partnerskiej wymiany.

Rys. 1: Antecedencje zaufania nabywcy wobec dostawcy



Źródło: Opracowanie na podst. P.M. Doney, J.P. Cannon, An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationships, „Journal of Marketing”, Vol. 61, April 1997, s.39

Proces tworzenia zaufania jest uwarunkowany odpowiednimi działaniami dostawcy i rozpoczyna się często zanim dojdzie do wymiany handlowej. Według S.Ganesana zasadnicze czynniki zaufania stanowią następujące elementy:

- reputacja dostawcy;
- satysfakcja nabywcy;
- doświadczenie nabywcy w zakresie współpracy z partnerem;
- postrzegane specyficzne inwestycje dostawcy w więź z danym nabywcą.

Rozwinięty model w zakresie uwarunkowań procesu tworzenia zaufania, obejmujący nie tylko samą organizację dostawcy, ale także wpływ służb sprzedaży, przedstawia rys. 1. Autorzy modelu – P.M. Doney oraz J.P. Cannon – dowodzą empirycznie, iż rodzące się zaufanie nabywcy w relacjach z dostawcą jest zależne od łącznych cech oraz działań w zakresie kształtowania więzi, samej organizacji dostawcy (jako firmy), jak i sprzedawcy,

który pełniąc funkcje centrum informacyjnego oraz koordynacyjnego odpowiada bezpośrednio za zadowolenie danego nabywcy. Co może być interesujące i stać się przyczynkiem do głębszych analiz, wyniki badań nie potwierdziły istotnej zależności między zaufaniem nabywcy a takimi elementami, jak: gotowość dostawcy do ujawniania poufnych informacji, długość związku z danym dostawcą, siła sprzedawcy w organizacji dostawcy, częstotliwość kontaktów towarzyskich sprzedawcy z nabywcą oraz długość okresu obsługi nabywcy przez konkretną osobę sprzedawcy. Niemniej, badania potwierdzają ogromne znaczenie profesjonalnych służb sprzedaży w kształtowaniu zaufania – kluczowej determinanty więzi długookresowych.

5 Szczególny typ relacji w systemie JiT

Szczególnym typem relacji są więzi z nabywcami, którzy opierają swoją politykę zakupu na systemie JiT. Zgodnie z koncepcją JiT, nabywcy dążą do możliwości korzystania z jednego bądź bardzo niewielu, pewnych źródeł zaopatrzenia w danym obszarze zakupów. Ze względu na specyficzne wymagania wobec dostawcy, współpraca JiT przyjmuje zaawansowany etap w ewolucji relacji. Oprócz wyżej omawianych działań dostawców zmierzających do rozwoju ścisłych więzi, warto wskazać na dodatkowe niezbędne obszary aktywności. Są to:

- konieczność bardzo wczesnego zaangażowania w proces podejmowania decyzji zakupu nabywcy oraz śledzenie cyklu życia produktów wytwarzanych przez nabywcę;
- konieczność utrzymywania dobrej komunikacji z nabywcą. W koncepcji JiT zespół dostawcy współpracujący ściśle z nabywcą ulega znacznemu rozszerzeniu. Współpraca taka obejmuje różne obszary funkcjonalne i poziomy zarządzania. Dobrze zorganizowane centrum sprzedaży, przenikające całe przedsiębiorstwo jest podstawą do współpracy w systemie JiT;
- podążanie za zmianami w organizacji nabywcy. Opóźnienia w zapłacie lub nawet odmowa płatności, w przypadku pojedynczych dostaw nie musi oznaczać dla dostawcy katastrofy, jednak sytuacja jest diametralnie różna

w przypadku współpracy w systemie JiT. Dostawcy muszą dokonywać selekcji klientów, z którymi rozwijanie JiT nie niesie zbyt dużego ryzyka. Obszary zainteresowania obejmują min.: filozofię zakupu, lokalizację, siłę finansową, możliwości komunikacyjne, zdolności marketingowe i kompatybilność z dostawcą.

Wiele wskazuje na to, że konkurencja w skali globalnej będzie się w przyszłości nasilać. Zastosowanie koncepcji JiT ułatwiło już wielu firmom konkurowanie w skali światowej. Wkrótce dołączą do nich inne, które być może już dzisiaj poszukują dostawców, którzy pomogą im w rozwijaniu silnej pozycji konkurencyjnej. Stąd dostawcy muszą być gotowi do dostosowania swoich działań do systemu dostaw JiT oraz do rozwijania relacji długoterminowych.

6 Podsumowanie

Osiągnięcie zaufania partnera to długi i trudny proces dla firmy. Winien on znajdować odzwierciedlenie w konkretnych strategiach i programach dostawcy. Restrukturyzacja więzi z dostawcami i nabywcami jest wynikiem istotnego przesunięcia strategicznego całej firmy. Relacje dostawca-nabywca przestają mieć charakter taktyczny, stając się integralną częścią długookresowego planowania strategicznego. Bez względu na etap rozwoju więzi, firmy dążąc do zdobycia zaufania i zobowiązania partnera winny mieć na uwadze fakt, że każde indywidualne zdarzenia wpływa na długoterminowe powiązania, a pojedynczy epizod może zmienić je radykalnie. Badanie jedynie indywidualnych epizodów sprowadza się tylko do częściowej analizy powiązań dostawca-odbiorca. Również niekompletny obraz daje analiza wyłącznie powiązań długoterminowych. Aby zrozumieć interakcje między nimi, należy przyrzeć się obu tym sytuacjom.

Znając czynniki ograniczające możliwości rozwoju więzi oraz czynniki warunkujące sukces partnerstwa, przedsiębiorstwa powinny świadomie kształtować te relacje, zapewniając sobie tym samym podstawę przyszłego rozwoju.

Literatura:

- [1] Justyna Światowiec, Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca na rynkach przemysłowych, 2002
- [2] M. Rydel, S. Ronkowski, Marketing partnerski, [w: Marketing i rynek, nr 9/1995]
- [3] P. Doyle, Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa 2003

Dr Monika Odlanicka-Poczobutt - Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zabrze, ul. Roosevelta 26, tel. 48 0 32 2 777 339, e-mail: modlanicka@polsl.pl