

Identyfikacja i ocena efektów wdrożenia strategii doboru źródeł dostaw w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym

Wstęp

Strategia doboru źródeł dostaw w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest istotnym elementem ogólnej strategii działania, chociażby ze względu na konieczność zapewnienia ciągłości produkcji i chęć minimalizowania skutków wszelkich nieprzewidzianych zdarzeń. Niezwykle ważnym elementem są relacje, jakie występują w związku dostawca-odbiorca, ponieważ to głównie na ich podstawie budowana i kontynuowana jest wzajemna współpraca. Jakość i wymiar tych relacji ma istotne znaczenie dla skuteczności działań przedsiębiorstwa na rynku.

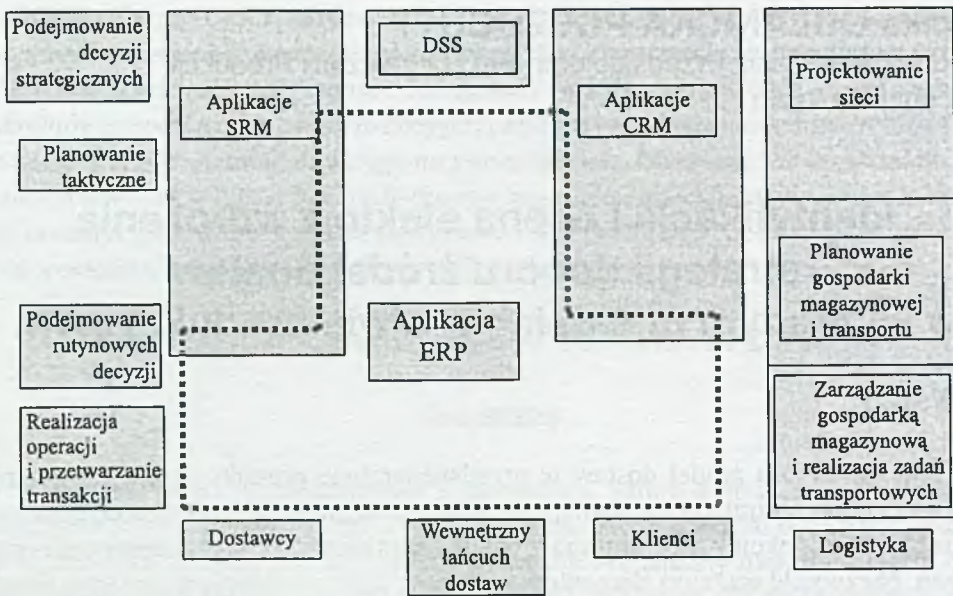
Coraz więcej firm produkcyjnych przekonuje się, że dalsze dążenie do wyznaczonych celów nie jest możliwe bez pełniejszego zaangażowania dostawców. Dostawca staje się nowym aktywem firmy zapewniającym przewagę konkurencyjną w zakresie pięciu najważniejszych wartości dla klienta: kosztu, jakości, obsługi, czasu i innowacji.

Główne elementy SRM – *Supplier Relationship Management* oraz korzyści biznesowe

Przedsiębiorstwa podejmując działania planistyczne i kontrolne łączące je z klientami, które są określane czynnościami związanymi z zarządzaniem relacjami z klientami CRM (ang. *Customer Relationship Management*), podejmują również czynności związane z zarządzaniem relacjami z dostawcami SRM (ang. *Supplier Relationship Management*) [2, s. 656].

Skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw łączy się niewątpliwie z wyborem odpowiedniego dostawcy, wymianą doświadczeń partnerskich oraz aktywną współpracą, która daje możliwość uzyskania oszczędności oraz przewagi konkurencyjnej. Spełnienie określonych pożądanych cech sprawia, że dany odbiorca jest bardziej atrakcyjnym partnerem biznesowym dla dostawcy, dzięki czemu łatwiej i sprawniej może nawiązać współpracę [8].

Przepływy informacji w ramach łańcucha dostaw posiadają ścisły związek z mapą systemów informatycznych (rys. 1.), którą opracował S. Kahl w 1999. Uwzględniono na niej systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) oraz systemy wspomagające podejmowanie decyzji DSS.



Rys. 1 Mapa systemów informatycznych wykorzystywanych w zarządzaniu łańcuchem dostaw
 Źródło:[2, s. 661]

Zarządzanie relacjami z dostawcami obejmuje wszelkie działania firmy dotyczące jej dostawców, które są możliwe do zrealizowania dzięki zastosowaniu odpowiednich rozwiązań informatycznych. SRM stanowi możliwość uzyskania wymiernych korzyści poprzez ulepszenie związków z dostawcami i sprawności działania w rozszerzonym łańcuchu dostaw. SRM powinno obejmować wszystkie obszary funkcjonalne i wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa w usprawnienie łańcucha dostaw i przebudowanie procesów łączących dostawców i kupujących [6].

Zarządzanie relacjami z dostawcami może w znacznym stopniu przyczynić się do usprawnienia funkcjonowania całego przedsiębiorstwa oraz poprawy jego wyniku finansowego. SRM powinno pomagać w realizacji celów przedsiębiorstwa oraz opierać się na zintegrowanych informacjach i procesach.

Optimalizacja doboru źródeł dostaw w Saia-Burgess – zastosowanie SRM

Saia-Burgess Electronics Holding AG jest wiodącym dostawcą silników krokowych i innych podzespołów automatyki przemysłowej: sterowników, mikroprzełączników, liczników, przekaźników i wyłączników końcowych. Od 1999 roku współpracuje z polskimi dostawcami i klientami, w oparciu o realizację kontraktów produkcyjnych m. in. z Simet S.A. oraz Mera-Poltik. W 2004 roku Saia-Burgess przejęła całkowicie produkcję silników i skrzyń biegów od Sick Stegmann (Niemcy) łącznie z polskim od-

działem Stegmann Sp. z o.o. w Sosnowcu, a rok później został otworzony polski oddział Saia-Burgess w Dąbrowie Górniczej. Położenie geograficzne przedsiębiorstwa jest bardzo korzystne ze względu na usytuowanie w obszarze Specjalnej Strefy Ekonomicznej, niedaleko lotniska w Pyrzowicach oraz na przecięciu głównych dróg krajowych, co ułatwia dostęp do klientów i dostawców. Takie położenie jest niezwykle korzystne dla przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo Saia-Burgess Polska posiada ponad 300 dostawców, z czego około 20% to dostawcy z terenów Polski. Dominującym krajem jest Wielka Brytania (35% wszystkich dostawców), następnie kolejno: Polska, Szwajcaria, Grupa JE (w skład której wchodzi badana firma – zatem są to dostawcy narzuceni przez grupę) i inni. Znaczący udział dostawców z Wielkiej Brytanii wynika z faktu, że zakład w Polsce powstał w wyniku przeniesienia produkcji z Saia-Burgess Gateshead, w związku z czym nastąpił transfer linii produkcyjnych, a wraz z nimi komponentów niezbędnych do produkcji. Wszyscy dostawcy, którzy byli dostawcami Saia-Burgess Gateshead zostali przejęci.

Dostawcy do systemu ERP (Movex) są wprowadzani dopiero po zatwierdzeniu na podstawie Ogólnego Kwestionariusza Oceny Producenta. Natomiast, jeśli są to dostawcy przejęci na podstawie transferów takiej oceny się nie dokonuje. Przy wprowadzaniu nowego dostawcy do systemu najpierw nadawany jest numer i tak:

- dostawcy polscy – numery zaczynający się od „M_0”,
- dostawcy europejscy – numery zaczynające się od „M_3”,
- dostawcy z poza Unii Europejskiej – numery zaczynające się od „M_5”,
- dostawcy z Grupy JE – numery zaczynające się od „IG_1”.

Dostawcy polscy to dostawcy głównie materiałów pomocniczych bezpośrednio od producenta. Dostarczane przez nich materiały takie jak m. in.: opakowania kartonowe i foliowe, taśmy, kleje, rozpuszczalniki, igły, strzykawki, groty itp. muszą spełniać określone wysokie wymagania jakościowe i bezpieczeństwa, dlatego zmiana dostawcy tych materiałów jest bardzo trudna.

Wybór dostawców danego materiału (w przypadku zmiany dostawcy) opiera się głównie na źródłach informacji takich jak Internet oraz kontakty ze znanymi dostawcami. W wyniku bieżącego rozpoznania rynku wybieranych jest minimum dwóch konkurencyjnych dostawców, do których wysyłane jest zapytanie ofertowe faxem lub drogą elektroniczną. Dostawca przedstawia ofertę w wyznaczonym terminie, a Specjalista ds. Zakupów lub Dysponent Materiałowy dokonuje analizy konkurencyjności ofert ze strony handlowej, następnie przekazuje do Działu Jakości i Działu Technicznego w celu akceptacji parametrów technicznych. W wyniku zatwierdzenia przez w/w działy następuje wprowadzenie dostawcy do systemu, do Rejestru Nowych Dostawców. Następnie wysyłany jest do zaakceptowanego dostawcy Kwestionariusz Oceny Dostawcy, który musi zostać przez niego wypełniony i odesłany. Po ocenie ankiety następuje uzupełnienie wpisu w Rejestrze Nowych Dostawców o pozycję „zatwierdzony” lub „zatwierdzony warunkowo”.

Podczas oceny Kwestionariusza brane są pod uwagę:

- organizacja zakładu produkcyjnego, a w tym:
 - dział zapewnienia jakości,
 - dział kontroli jakości,
 - laboratorium badawcze,
 - zlecenie produkcyjne identyfikujący wyrób w procesie produkcji,
 - znakowanie wyrobów i opakowań,
 - działalność kontrolna pracowników produkcyjnych: materiałów do produkcji, procesów produkcyjnych oraz wyrobów gotowych;
- materiały i usługi, a w tym:
 - zapewnienie jakości dostaw,
 - stosowanie oceny dostawców kupowanych materiałów;
- system jakości i badania, a w tym:
 - wdrożony system jakości,
 - urządzenia kontrolno-pomiarowe,
- stosowana dokumentacja.

Głównym elementem oceny dostawcy jest przede wszystkim jakość stosowana w zakładzie produkcyjnym dostawcy: wdrożony system jakości, kontrole jakości począwszy od samych dostawców poprzez wyroby i materiały kupowane od dostawców na każdym etapie procesu produkcyjnego jak i urządzenia kontrolno-pomiarowe.

Przedsiębiorstwo Saia-Burgess Polska posiada wdrożony system SRM jedynie w wąskim zakresie, który opiera się na integracji wewnątrz przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie zintegrowanego źródła danych, jakim jest system ERP (Movex), zawierający niezbędne dane generowane w całym przedsiębiorstwie. Tworzenie elektronicznych połączeń z dostawcami ze względu na ich ilość nie jest jednak w pełni możliwe. Jedynymi dostawcami, którzy mają pełny dostęp do niezbędnych informacji dotyczących zaopatrzenia są przedsiębiorstwa z Grupy JE. Do pozostałych dostawców niezbędne informacje dotyczące zapotrzebowania są dostarczane w formie list zamówień lub na podstawie wcześniej podpisanych kontraktów z wykorzystaniem metod VMI/CMI lub Składu Konsygnacyjnego.

W systemie ERP są wpisani wszyscy dostawcy, z którymi współpracuje Saia-Burgess Polska z podziałem na dwa panele:

- „*Supplier Open*” – dla wszystkich dostawców Grupy JE. Wyszukiwanie może nastąpić poprzez numer dostawcy, szukany klucz słowny, numer telefonu, nazwę, typ oraz numer VAT, dane te pojawiają się na zamówieniu zwalnianym w systemie, które jest następnie drukowane.
- „*Supplier Open for Purchase and Financial*” – wszyscy dostawcy wpisani do systemu Movex. Wyszukiwanie jest tu możliwe dzięki przypisanemu numerowi. Informacjami dostępnymi w tym panelu oprócz podstawowych, takich jak w panelu „*Supplier Open*”, są dodatkowo wszystkie niezbędne dane potrzebne do realizacji zamówień jak i rozliczeń finansowych

Każdy materiał w systemie ma przyporządkowanego dostawcę. W panelu zawarte są informacje o dostawcy jak i materiale, cenie oraz osobie odpowiedzialnej za kontakty z dostawcą. Wszyscy dostawcy są podzieleni między Dysponentów Materiałowych, a każdy z nich ma swoją grupę dostawców. Monitorowanie działań dostawców opiera się głównie na:

- kontroli realizacji dostaw – ich terminowości i kompletności,
- kontroli cen,
- kontroli płatności,
- kontroli jakości dostarczanych materiałów.

Kolejnym elementem SRM jakiego nie ma w badanym przedsiębiorstwie – jest brak możliwości wglądu do statystyk dostawców – ich bieżących ocen realizacji kolejnych zamówień. Byłoby to niewątpliwie bardzo korzystnym narzędziem dzięki któremu szybko i sprawnie Dysponent Materiałowy lub inny pracownik mógłby pozyskać informacje o danym dostawcy czy jest on kompetentny, wiarygodny, wywiązuje się z terminów, czy jest możliwość przyspieszenia dostawy w przypadku nieprzewidzianych sytuacji itp. Wprowadzenie systemu oceny poprzez np. punktowanie dostawców pozwoliłoby na lepsze monitorowanie dostawców. Ocena dostawcy powinna następować po każdej zrealizowanej dostawie i raz w miesiącu automatycznie przeliczana średnia informowałaby o tym jak dostawca wywiązuje się ze swych obowiązków. Co jakiś czas powinien być tworzony ranking dostawców, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje. Informowanie o wynikach wszystkich dostawców, mogłoby wpłynąć motywująco na dostawców, a chęć utrzymania się na wysokiej pozycji w rankingu wpłynęłaby na jakość współpracy.

Model VMI – Zarządzanie zapasami przez dostawcę

Model VMI (ang. *Vendor Managed Inventory*) – zarządzanie zapasami przez dostawcę, oznacza optymalizację funkcjonowania łańcucha dostaw, w wyniku zarządzania zapasami producenta lub dystrybutora przez dostawcę, który decyduje o czasie i zawartości zaopatrzenia, gwarantującym pełną dostępność produktów [7, s. 133]. Zaliczany do technik ciągłego uzupełniania zapasów, polega na tym, że dostawcy udostępnia się wszelkie dane dotyczące aktualnych stanów magazynowych oraz o popycie zewnętrznym – w przypadku sprzedaży detalicznej lub popycie wewnętrznym bądź prognozach na zapotrzebowanie – wg planów produkcyjnych w fabrykach [1]. Przy zarządzaniu zapasami przez dostawcę najczęściej stosuje się kontakt elektroniczny przez Internet lub w systemie EDI. W ten sposób dostawca otrzymuje niezbędne informacje o sprzedaży, produkcji i poziomach zapasów [3].

Uzupełnianie zapasów realizowane jest całkowicie przez dostawcę, zaś rolą producenta jest kontrolowanie i monitorowanie poczynań dostawcy i ich efektów. Przy sprawnym zarządzaniu i precyzyjnie zaplanowanej realizacji na wynegocjowanych warunkach, ryzyko i koszty są kompensowane przez olbrzymie korzyści dla obu firm [10, s. 105]. Korzyści te mogą wystąpić w wielu obszarach: rotacji i poziomie zapasów, wolumenie sprzedaży, produktywności, kosztach i satysfakcji klientów.

VMI w Saia-Burgess Polska

Przedsiębiorstwo nie ma możliwości w pełni stosowania metody VMI, ponieważ dostawca nie posiada możliwości wglądu do stosowanego systemu ERP. Nie mniej jednak jest na bieżąco informowany o zapotrzebowaniu w celu uniknięcia braku w dostawach, co można określić jako zastosowanie jedynie CMI (ang. *Co-Managed Inventory*). Producent utrzymuje odpowiednią ilość materiałów w magazynie zgodnie z umową podpisaną z Saia-Burgess Polska w celu zapewnienia ciągłości dostaw. Jest również na bieżąco informowany o zapotrzebowaniu badanego przedsiębiorstwa na materiały. Z reguły ilości te odpowiadają rocznemu lub półrocznemu zapotrzebowaniu na dane materiały określanego na podstawie przeszłych okresów. Dostawca plany dostaw danego materiału tworzy na podstawie otrzymywanych zamówień od Saia-Burgess Polska. Dzięki którym dostosowuje ilość i czas kolejnych dostaw.

Efekty ze stosowania takiej metody są widoczne zarówno dla dostawcy jak i odbiorcy. Między innymi można wyróżnić:

- zmniejszenie pomyłek w danych i wykonywanych operacjach,
- znaczna poprawa szybkości procesu,
- zacieśnienie współpracy,
- ograniczenie liczby zwrotów oraz opóźnionych dostaw,
- obopólne zaangażowanie w podwyższenie standardów obsługi klienta,
- redukcja braków w zapasach a w konsekwencji brak przestoju produkcji,
- zmniejszenie kosztów planowania,
- poprawa poziomu obsługi klienta,
- zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed nieprzewidzianymi sytuacjami na rynku dostarczanego materiału,
- minimalizacja błędów przy prognozowaniu produkcji i dostaw do odbiorcy,
- zmniejszenie błędów w zamówieniach,
- znajomość stanu zapasów daje możliwość stosowania priorytetów w realizacji dostaw,
- przewidywanie potrzeb przed ich wystąpieniem,
- stabilność relacji dostawca – odbiorca,
- zmniejszenie niepewności co do wysokości popytu,
- niższe wymagane dostawy i zapasy w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw.

Metoda ta gwarantuje dostarczanie materiałów na czas. Dzięki pełnej informacji realizacja zamówień następuje przy minimalnym nakładzie pracy i w sposób w pełni zintegrowany. Uzupełnianie zapasów, a co za tym idzie i realizacja poszczególnych zamówień leży częściowo po stronie dostawcy, co jest korzystnym rozwiązaniem dla obu stron.

Skład konsygnacyjny

Zbliżonym rozwiązaniem do VMI i również bardzo korzystnym dla producenta, jest skład konsygnacyjny (ang. *consignment stock*). W momencie dostarczenia dostawy do producenta, dostawca zachowuje prawa własności do zapasów. Płatność następuje dopiero w momencie wykorzystania danego materiału czy komponentu. W tym systemie nie ma większej różnicy pomiędzy sytuacją, w której produkt znajduje się w magazynie klienta 2 dni, a przypadkiem, w którym składowany jest 2 lata. Dostawca nie otrzymuje płatności przed ich wykorzystaniem, co może powodować pewne trudności w *cash flow*.

Podczas negocjacji umowy regulującej *consignment stock*, najistotniejsze jest rozważenie podziału odpowiedzialności, oszacowania kosztów i ustalenie czasu wdrożenia. Stosowanie tej metody w wielu przypadkach jest konieczne, ponieważ duże korporacje wymagają tego od swych dostawców i odnoszą z tego tytułu spore korzyści. Zaopatrywanie przedsiębiorstwa na podstawie umowy składu konsygnacyjnego niesie za sobą wiele korzyści [9, s. 10].

Podstawowym warunkiem koniecznym do skorzystania z zakupu w formie umowy składu konsygnacyjnego, jest długotrwałe, w miarę stabilne zapotrzebowanie na produkty przewidziane do takiego zakupu i związane z tym właściwe zaplanowanie poziomu zapasów materiałów znajdujących się w składzie konsygnacyjnym, uwzględniające okresowe zmiany tego zapotrzebowania. To ostatnie jest wynikiem zdolności trafnego przewidywania popytu na wyroby do produkcji, w której te materiały są zużywane, z drugiej strony zależy od poziomu jakości wewnętrznego przepływu informacji o planowanych zmianach zużycia materiałów, szczególnie w przypadku zmian technologicznych czy konstrukcyjnych, powodujących wycofanie danego materiału z procesów produkcyjnych.

Skład konsygnacyjny w Saia-Burgess Polska

Badane przedsiębiorstwo jest na końcowym etapie wdrażania tej metody. Współpraca na tej zasadzie została nawiązana z jednym dostawcą materiałów podstawowych (elementy złączne). Podczas negocjacji umowy składu konsygnacyjnego bardzo ważnym elementem jest ustalenie odpowiedzialności za zapasy wolno rotujące oraz za zniszczone lub utracone zapasy.

Saia-Burgess Polska w stosunku do swojego dostawcy ma następujące wymagania:

- dostawy na czas i zgodnie z wymaganiami,
- wysoki poziom obsługi,
- wysoka elastyczność dostaw,
- zapas bezpieczeństwa u dostawcy.

Proces ten rozpoczyna się od tego, że przedsiębiorstwo Saia-Burgess Polska opracowuje prognozę zapotrzebowania na materiały, którą przekazuje dostawcy. Materiały zostają dostarczane w oparciu o otrzymane dane, aby utrzymać uzgodniony poziom zapasu w magazynie odbiorcy, gdzie jest wyodrębnione miejsce do składowania otrzymana-

nych materiałów, aby nie nastąpiła pomyłka i dany materiał nie był rozpoznawany jak pozostałe, które są własnością przedsiębiorstwa. Materiały te są dostępne w systemie ERP, dzięki czemu zapotrzebowanie jest widoczne – istnieje możliwość zwalniania zleceń produkcyjnych, które generują listy pobrań, dające możliwość pobierania materiału ze specjalnej lokalizacji. Dostawca jest informowany o miesięcznym zużyciu, dzięki czemu ma możliwość wystawienia faktury za zużyte materiały raz w miesiącu.

Metoda ta daje wiele korzyści zarówno dostawcy jak i odbiorcy. Można tu wymienić między innymi:

- wysoki poziom bezpieczeństwa ciągłości produkcji,
- zmniejszenie a nawet eliminacja strat powstałych w wyniku zakłóceń procesu produkcyjnego spowodowanych brakiem materiałów poprzez:
 - stały, bezpieczny zapas materiałów,
 - zmniejszenie ryzyka braku terminowości dostaw,
 - zakłócenie cyklu realizacji zamówienia,
- zmniejszenie liczby zamówień,
- zmniejszenie nakładu pracy związanego z realizacją zamówienia,
- zmniejszenie liczby analiz zaopatrzeniowych,
- zmniejszenie zapotrzebowania na powierzchnię magazynową spowodowane dużą częstotliwością odtwarzania zapasu,
- uproszczenie operacji magazynowych jak i skrócenie czasu i drogi przepływu materiałów w łańcuchu,
- zmniejszenie obsługi finansowej – faktur i płatności,
- zwiększenie współczynnika rotacji komponentów.

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu współpracy z dostawcą w oparciu o umowę składu konsygnacyjnego wyniknęło z długotrwałego, stabilnego zapotrzebowania na elementy złączne i długoletniej współpracy z danym dostawcą.

Co-markership w teorii i w Saia-Burgess Polska

Wraz z dynamicznymi sieciami biznesu i tworzonymi na ich podstawie spółkami i korporacjami wirtualnymi pojawiła się koncepcja współpracy operacyjnej pomiędzy dostawcami i odbiorcami, zwana „*co-markership*”. W najprostszym ujęciu jest to filozofia i technika partnerstwa, która poszukuje definicji kluczowych procesów biznesu, eliminuje zbędne czynności i redukuje czas dostaw [5, s. 272 – 273]. O wyborze partnera *co-markership* decydują jego zdolności do dotrzymywania wymogów jakościowych sieci, nieustanne doskonalenie się i czas dostaw. W celu stwierdzenia czy dany dostawca nadaje się na partnera *co-markership*, sporządza się mapy procesów i wizytuje dostawców. Każdy z odbiorców/klientów jest zobowiązany do sporządzenia mapy swoich wewnętrznych procesów po to, aby je lepiej zrozumieć. Sporządzenie map procesów jest szczególnie ważne, gdy dostawy przekraczają wewnętrzne i zewnętrzne granice organizacji [5, s. 275 – 277]. Wszystkie te działania mają na celu osiągnięcie efektywnej współpracy na zasadach partnerstwa.

Istnieją jednak ściśle określone warunki, jakie należy spełnić, aby wdrożyć *co-markership* [4], co w praktyce nie jest łatwe do zrealizowania.

Metoda „*co-markership*” nie jest stosowana w przedsiębiorstwie Saia-Burgess Polska, ponieważ nie ma możliwości spełnienia wszystkich koniecznych warunków dających możliwość jej wdrożenia. Najważniejszym warunkiem ograniczającym jest tu liczba dostawców, ponieważ Saia-Burgess Polska posiada ich ponad 300. Każdy z nich dostarcza specyficznych materiałów i komponentów, posiada inne zdolności produkcyjne, inne możliwości wytwórcze, co powoduje, że zmniejszenie liczby dostawców dla wprowadzenia tej metody nie jest praktycznie możliwe pomimo wielu jej zalet.

Kolejnym warunkiem, jaki nie jest możliwy do spełnienia to wspólny system ERP dla wszystkich w łańcuchu dostaw. Pomimo tego, iż dostęp do systemu ERP (Movex) posiadają przedsiębiorstwa z Grupy JE, to jest ich tylko 5% z ogólnej liczby dostawców. Udostępnienie systemu wiąże się ze znacznymi kosztami utrzymania tego systemu (nakłady na szkolenia), ale istnieje również ryzyko powstania nieładu przy tak dużej liczbie dostawców.

Zaangażowanie dostawców w proces projektowania produktów jest ograniczony, ponieważ w większości dokumentacja produktów wytwarzanych w Saia-Burgess Polska jest dostarczana wraz z opisem w wyniku transferu z innych przedsiębiorstw z Grupy JE. W przypadku, gdy jest to całkowicie nowy produkt czy nowa linia produkcyjna wówczas wszystkie szczegóły są ustalane bezpośrednio z klientem. Stworzenie map procesów byłoby korzystne, ale bardzo trudne z powodu produkcji wielu wyrobów, które determinują wiele różnych grup materiałów dostarczanych przez ponad 300 dostawców.

Wnioski

Stosowanie określonych strategii doboru źródeł dostaw daje niewątpliwie wiele korzyści w nawiązaniu i kontynuowaniu współpracy z dostawcami. Najważniejszą, jaką można wymienić, jest sprawna realizacja dostaw prowadząca do zapewnienia ciągłości produkcji. Jest to bardzo ważny aspekt dla przedsiębiorstw produkcyjnych, na który bezpośrednio wpływa sposób realizacji zamówień odbiorców. Również niezwykle ważne w stosowanych strategiach są relacje, jakie występują w związku dostawca-odbiorca. To głównie na ich podstawie budowana i kontynuowana jest wzajemna współpraca przynosząca obopólne korzyści.

W celu polepszenia współpracy z dostawcami badane przedsiębiorstwo zastosowało trzy spośród opisanych strategii doboru źródeł dostaw i tak:

- o *SRM* – jest to strategia stosowana w niepełnym zakresie w badanym przedsiębiorstwie ze względu na brak możliwości tworzenia elektronicznych połączeń z dostawcami ze względu na ich ilość – dotyczy jedynie dostawców z Grupy JE, którzy korzystają z tego samego systemu ERP. Niewątpliwie jednak strategia ta wpływa na poprawę stosunków z dostawcami i nawiązanie silniejszych i trwalszych więzi z nimi;

- *VMI/CMI* – stosowane jest w badanym przedsiębiorstwie zaledwie w stosunku do kilku dostawców. Uzupełnianie zapasów jak i realizacja zamówień leży po stronie dostawcy, natomiast rola odbiorcy sprowadza się do informowania dostawcy o zapotrzebowaniu jak i kontroli realizacji dostaw. Jest to korzystne dla obu stron i daje możliwość zapewnienia ciągłości produkcji, jednak znacznie korzystniej byłoby, gdyby dotyczyło to większej ilości dostawców i na zasadach pełnego VMI, a nie jedynie CMI;
- *Skład konsygnacyjny* – badane przedsiębiorstwo jest na końcowym etapie wdrażania z powodzeniem tego rozwiązania. Pozwoliło to firmie na zminimalizowanie nakładów pracy, mniejszą ilość zamówień, zmniejszenie obsługi finansowej oraz uproszczenie operacji magazynowych, co spowodowało wzrost efektywności i skuteczności realizacji dostaw materiałów strategicznych dla produkcji;
- „*Co-markership*” – pomimo korzyści, jakie mogłoby dać wdrożenie tej metody zastosowanie jej w badanym przedsiębiorstwie jest nie możliwe.

Należy jednak zauważyć, że zastosowanie odpowiednich strategii doboru źródeł dostaw pozwala przedsiębiorstwu na regulację i bieżącą kontrolę współpracy z zaufanymi dostawcami. Wdrożenie omawianych strategii jest niepełne, już jednak pozwoliło na zacieśnienie współpracy, co w efekcie daje możliwość szybkiego reagowania na powstałe zakłócenia. Wszystkie te działania stosowane są w celu zapewnienia ciągłości procesu produkcyjnego poprzez właściwe zaopatrzenie w strategiczne materiały, co w zasadzie z powodzeniem jest realizowane.

Stosowanie odpowiednich strategii doboru źródeł dostaw umożliwia kompleksowe podejście do zarządzania bazą dostawców, która staje się bardziej przejrzysta i łatwiej się nią zarządza.

Literatura

- [1] Bachorz P., *VMI – technika ciągłego uzupełniania zapasów*, <http://www.logistyka-firm.com/sa.php?aid=2931&p=0&cat=12&catname=Praktyka>,
- [2] Bozarth C., Handfield R. B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, wyd. Helion, Gliwice, 2007
- [3] Gościński D., *VMI – optymalizuje funkcjonowanie łańcucha dostaw*, http://www.logistyka.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=4118&Itemid=0
- [4] Grzybowska K., *Co-markership – jak ułożyć współpracę pomiędzy dostawcą a odbiorcą*, <http://elettery.pl/kebyzrg/12A11/view.php?id=6209&v=n>, 20.11.2007
- [5] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa, 2001
- [6] Kobielarz M., *Zarządzanie relacjami z dostawcami*, <http://archiwum.gazeta-it.pl/archiwum/git10/crm/dostawcy.html>
- [7] Odlanicka-Poczobutt M., *Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą*, Problemy Współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym, red. Sitko W., Wyd. Lubelskie Centrum Marketingu Sp. z o.o., Lublin, 2006

- [8] Targosz B., *Zarządzanie relacjami z dostawcami*, <http://www.e-logistyka.pl/zakupy,25,0.htm>
- [9] Zielonka A., *Skład konsygnacyjny jako nowa forma współpracy z dostawcą*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 8/2002
- [10] Zimniewicz S., *Instrumenty zarządzania logistycznego*, praca zbiorowa pod red. Ciesielskiego M., PWE, Warszawa, 2006
- [11] Materiały przedsiębiorstwa Saia-Burgess udostępnione do pracy magisterskiej pt. *Optymalizacja strategii ustalania źródła dostaw z wykorzystaniem metody SRM w wybranym przedsiębiorstwie*, Boczkowska D., Politechnika Śląska, Gliwice, 2008

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane strategie doboru źródeł dostaw w przedsiębiorstwie. W oparciu o wyniki badań empirycznych dokonano oceny stopnia ich wdrożenia w wybranym przedsiębiorstwie – Saia –Burgess Polska. Całość zakończono wnioskami.

The identification and the effects assessment of implementing the supplies sources selection strategies in chosen manufacturing company

Summary

In the article chosen supplies sources selection strategies in the enterprise were presented. On the base of results of empirical researches the assessment of their implementing was made in the chosen enterprise – Saia –Burgess Polska. The whole was finished with conclusions.