

ROZMYŚLNA GRA KOOPERACYJNA W RELACJACH DOSTAWCA-ODBIORCA

Monika Odlanicka-Poczobutt

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji
Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej

Annotation

In the article considering about relations supplier-receiver was taken. Every now and then conceptions assuming the cooperation on principles of the partnership become more popular among enterprises. At present an aspiration to using the relation with suppliers as sources of the competitive advantage became the purpose. Since the advantage is coming from cutting costs and/or distinguished offer, an establishing attempt is logical that these aims can be realized thanks to the premeditated cooperative game in relations supplier-receiver.

Wstęp

Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw zmieniają zasadniczo ich priorytety i podejście do wielu realizowanych przez nie działań. Ograniczenia wewnętrznego potencjału oraz dążenie do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej coraz częściej skłaniają przedsiębiorstwa do weryfikacji charakteru kontaktów z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Coraz popularniejsze stają się koncepcje zakładające współpracę na zasadach partnerstwa między przedsiębiorstwami i powstawanie sieci powiązań. Rośnie świadomość, że współpraca między partnerami w sieci zwykle prowadzi do ogólnej poprawy wyników działania.

Win-lose / win-win

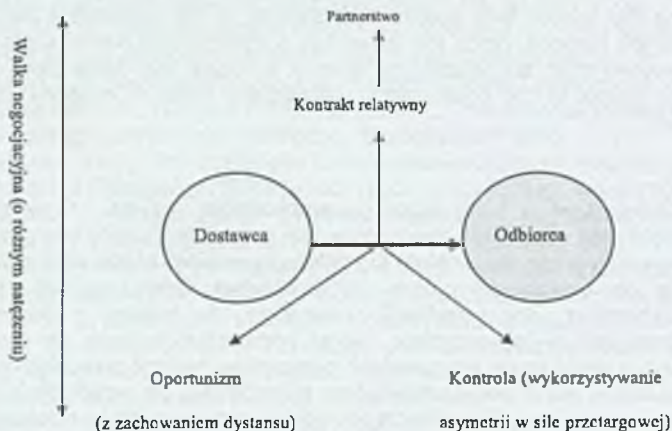
Partnerstwo znajduje również swoje uzasadnienie wprost na rynku - walka rynkowa typu: *win-lose* (ja wygrywam - ty przegrywasz) staje się tak kosztowna i mało efektywna, że zaczyna ustępować rozmyślnej grze kooperacyjnej: *win-win* (i ja wygrywam - i ty wygrywasz) w łańcuchach dostaw i sieciach biznesu, organizowanych zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej [1, s.182]. Zasada *win-win* nie musi oznaczać rozwiązania "pół na pół", ale każdy z partnerów powinien osiągnąć wymierne korzyści ze współpracy [2, s.43]. W podejściu kooperacyjnym niezbędne są jednak kompromisy i bezwzględna szczerłość wobec partnera [3, s. 72]. W konsekwencji występuje tutaj model kooperacji zamiast konkurencji [4, s. 9].

Koncepcja taka jest alternatywą wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategoriach ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej [5, s.21].

Konkurencja czy kooperacja

Występują tutaj dwa podejścia: w pierwszym przyjmuje się, że w relacji dostawca-odbiorca występuje zarówno konkurencja, jak i kooperacja, a znaczenie tej ostatniej rośnie; natomiast w drugim podejściu twierdzi się, że jedno (kooperacja) zastępuje drugie (konkurencję) i zaleca się zachowania zakładające brak jakiegokolwiek konfliktu interesów. W obu jest mowa o odnoszeniu przez obie strony korzyści z kooperacji.

Jednakże trudno mówić o zastępowaniu konkurencji kooperacją, gdyż w relacji między podmiotami zawsze występuje jedna z odmian konkurencji - walka negocjacyjna. Główne kategorie związane z relacją dostawca-odbiorca przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 2. Typy i formy relacji między dostawcą i odbiorcą

Źródło: M. Ciesielski „Relacje między dostawcami i odbiorcami”, Gospodarka Materialowa i Logistyka nr 7/2004 s.3

Dokonywanie czy przewidywanie zmian w relacjach między przedsiębiorstwami nie jest proste. Dużą rolę odgrywa ważność pewnych zasobów dla budowy odpowiedniej relacji. Zasoby kluczowe (rzadkie) będą sprzyjać relacjom partnerskim, a niekluczowe – wykorzystywaniu sil przetargowych i dominacji [6, s. 3].

Partnerstwo i dominacja

We współczesnej gospodarce działa wiele sił wzmagających walkę negocjacyjną, a jednocześnie wiele czynników wręcz zmusza przedsiębiorstwo do współpracy (dobrym przykładem jest tu kooperacja w sferze logistyki). W przypadku wielu prostych transakcji zakres współpracy jest niewielki, a obie strony dążą do maksymalizacji własnych korzyści w krótkim okresie [7, s.3]. Odbiorca dąży do maksymalnego skrócenia czasu realizacji zamówienia, przy

czym zamówienia składane są z coraz krótszym wyprzedzeniem i często dokonywane są w nich korekty. Dostawca natomiast chce znać zapotrzebowanie ze znacznym wyprzedzeniem. Zmiany zamówień z jego punktu widzenia są niedopuszczalne, gdyż wymagają korekty jego planów [8, s. 87].

Często odbiorcy traktują swoich dostawców jak przeciwników, utrzymują ich w niepewności, co do dalszej współpracy, aby uzyskać korzystne warunki dostawy. Konfrontacje są więc nie do uniknięcia, szczególnie w przypadku, gdy jedna ze stron zajmuje pozycję dominującą [9, s. 300].

Kontrakt relatywny

Współpraca w zakresie logistyki - podobnie jak inne relacje między dostawcą i odbiorcą - jest kształtowana przez dążenie do realizacji przez obie strony transakcji dwu sprzecznych celów [7, s. 3]:

- zwiększenia zysku poprzez sukcesy w walce negocjacyjnej,
- doprowadzenie do warunków kontraktu relatywnego, co zmniejszy koszty transakcyjne i zwiększy korzyści transakcyjne.

Może wystąpić supremacja celu pierwszego lub równowaga między oboma celami. W tym ostatnim przypadku obie strony muszą poświęcić część korzyści, które można by uzyskać w krótkim okresie na rzecz korzyści ze współpracy, które można uzyskać tylko w warunkach kontraktu relatywnego. Kontrakt relatywny, który teoretycy prawa nazywają kontraktem dorozumianym, przez ekonomistów określany jest jako umowa domniemana, a przez socjologów jako stosunek zaufania. Wszystkie te nazwy wskazują na ważne cechy takich układów. Stosunki zależą od wzajemnego zaufania i w potocznym rozumieniu nie są w ogóle kontraktem. Kontrakt relatywny może nakładać się na serię kontraktów jednorazowych. Do najważniejszych cech kontraktu relatywnego należą:

- elastyczność,
- udogodnienia dla przepływu informacji [10, s. 86].

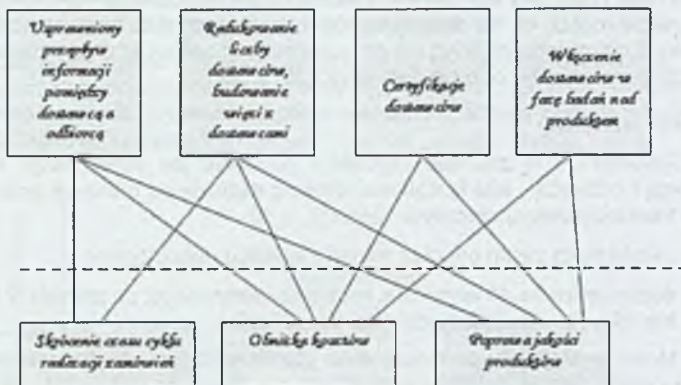
Strategia wielu dostawców

W podejściu tradycyjnym przy dokonywaniu zakupów zazwyczaj przyjmuje się strategię polegającą na zaopatrywaniu się u wielu dostawców. Za przyjęciem takiego rozwiązania przemawiał argument, że zbytne uzależnienie się od jednego dostawcy jest niekorzystne dla firmy (mając kilku dostawców, mamy przewagę negocjacyjną). W przypadku, gdy związki opierają się jedynie na negocjacji cen często bywa tak, że traci na tym jakość produktów. Dzieje się tak, ponieważ dostawca dążąc do zminimalizowania kosztów, spełnia jedynie podstawowe wymagania odbiorcy. Ponadto ucierpieć może też jakość obsługi klienta, jeżeli dostawca nie uznaje realizacji zamówienia za priorytetowe.

Korzyści z kooperacji

Obie strony powinny zdawać sobie sprawę z korzyści, jakie przynosi partnerska współpraca, która jest możliwa, gdy wynikają z niej korzyści

finansowe zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy. Podstawowe działania i ich efekty w ramach współpracy przedstawiono na rys. 2. Im bliższe są związki pomiędzy dostawcą a odbiorcą, tym większe jest prawdopodobieństwo, że obie strony wykażą maksimum zaangażowania, by odnieść obopólną korzyść [2, s. 246].



Rysunek 2. Działania i korzyści ze współpracy między dostawcą a odbiorcą
 Źródło: B. Milewska., D. Milewski.: Współpraca z dostawcami – możliwość zwiększenia korzyści”, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*” nr 10/1998 s.214

Zgodnie z założeniami tej koncepcji, dostawca powinien być traktowany jak "przedłużenie" zakładu odbiorcy, a szczególny nacisk powinien zostać położony na ciągłość i niezakłócony przebieg procesów w łańcuchu zaopatrzenia. Współpraca może nawet mieć swój początek w fazie projektowania wyrobu finalnego - włączając dostawcę w prace przygotowawcze, możliwe jest osiągnięcie obustronnych korzyści kosztowych. Wraz z upływem czasu relacje dostawca-odbiorca mogą przekształcić się ze sporadycznych zakupów do sojuszu strategicznego, którego celem jest wspólne osiągnięcie celów długookresowych. Oznacza to praktycznie daleko idącą integrację dostawcy w strukturę przedsiębiorstwa kupującego [11, s. 213; 12].

Podsumowanie

W modelu konwencjonalnym relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami określano często jako stosunki pomiędzy „przeciwnikami”. Tego rodzaju polityka sprowadzała się do „napuszczania jednego dostawcy na drugiego”, poprzez promowanie konkurencji między dostawcami, szczególnie w odniesieniu do cen.. Zawsze uważano też, że najlepszą polityką jest posiadanie więcej niż jednego dostawcy poszczególnych kupowanych elementów, dzięki czemu unika się „stawiania wszystkiego na jedną kartę”.

Obecnie celem stało się dążenie do wykorzystania relacji z dostawcami jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ przewaga nad konkurencją w dużej mierze bierze się z ograniczenia kosztów i/lub wyróżniającej się oferty,

logicznym jest podejście zakładające, że cele te mogą zostać zrealizowane dzięki rozmyślnej grze kooperacyjnej w relacjach dostawca-odbiorca. Odbiorca powinien przyczyniać się w ramach współpracy do obniżania kosztów wewnętrznych dostawcy, który dzięki niższym kosztom działalności będzie mógł obniżyć ceny oferowanych materiałów. Nie są konieczne tutaj inwestycje ze strony kupującego, wystarczy zapewnienie sprawnego przepływu informacji. Pozwoli on obniżyć kapitał zamrożony w zapasach, co zaowocuje dodatkowo zwiększoną terminowością i pewnością dostaw.

Przedsiębiorstwa powinny aktywnie poszukiwać możliwości współpracy z dostawcami, prowadzących do zmniejszenia u obu stron kosztów posiadania, i równocześnie nieustannie starać wyróżnić się na rynku poprzez doskonalenie jakości, wprowadzanie innowacji w zakresie projektowania, wykorzystanie unikalnych technologii, przy czym we wszystkie te działania powinien być głęboko zaangażowany dostawca.

Literatura:

- [1] Kempny D., „Co-markership, zarządzanie dostawami w biznesie przyszłości.” W: „Zarządzanie łańcuchami dostaw.” Materiały konferencyjne, t. I, Katowice 1998,
- [2] Christopher M., „Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży”, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998,
- [3] Bohowska J., „Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw.” W: „Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian.” pod red. J. Witkowskiego. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002,
- [4] Golemska E., „Z badań nad teorią logistyki międzynarodowej.” W: „Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce.” Red. E. Golemska. AE w Poznaniu, Poznań 2004,
- [5] Witkowski J., „Zarządzanie łańcuchem dostaw.” PWE, Warszawa 2003,
- [6] Ciesielski M., Zimniewicz Sz., „Partnerstwo i dominacja”, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 4/2005,
- [7] Ciesielski M., „Relacje między dostawcami i odbiorcami”, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 7/2004,
- [8] Bendkowski J., Radziejowska G., „Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie”, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005,
- [9] Krawczyk S., „Zarządzanie procesami logistycznymi”, PWE, Warszawa 2001,
- [10] Kay J., „Podstawy sukcesu firmy” PWE, Warszawa 1996,
- [11] Christopher M., „Sieci i logistyka: Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw” <http://www.czasopismologistyka.pl/sklep/probki/slr/pslr011.pdf>
- [12] Milewska B., Milewski D., „ Współpraca z dostawcami – możliwość zwiększenia korzyści”, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 10/1998,

dr Monika Odlanicka-Poczobutt - Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, tel. 0-32 27 77 339, ul. Krasińskiego 13, 40-019 Katowice, tel. 0-32 603 43 03, e-mail: modlanicka@polsl.pl