

Grażyna RADZIEJOWSKA

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

KIERUNKI INTEGRACJI DZIAŁAŃ W SFERZE PROCESÓW ZAOPATRZENIA

Streszczenie. W artykule przedstawiono wyniki badań integracji działań w sferze logistyki zaopatrzenia przedsiębiorstw produkcyjnych. Przedmiotem badań były współpraca z dostawcami i sposób komunikacji z dostawcami. Końcowe wnioski sformułowano oddzielnie dla przedsiębiorstw, w których istnieje dział logistyki i w których brak tej komórki.

DIRECTIONS OF INTEGRATION ACTIVITIES IN SUPPLY PROCESS SPHERE

Summary. The article contains results of activities integration researches in supply sphere of production companies. The subjects of researches were partnership with suppliers and way of communication with them. The final conclusions were defined in a separate way, both for, companies with and without logistic department.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa ciągle poszukują nowych koncepcji zarządzania, aby skutecznie konkurować w dynamicznym otoczeniu. Takie możliwości stwarza koncepcja logistyczna, która oparta jest na kompleksowym ujęciu przepływu dóbr i informacji w przedsiębiorstwie. Uzyskanie wymiernych rezultatów w działalności rynkowej jest uwarunkowane stopniem integracji działań logistycznych. Znaczący nacisk kładzie się na zewnętrzne stosunki z dostawcami, dystrybutorami i klientami. Załączkiem procesu integracji jest doskonalenie procesów zaopatrzenia i dystrybucji, oparte na współpracy z dostawcami i odbiorcami. Obecnie obserwuje się duże zmiany w sferze zaopatrzenia wywołane potrzebą dostosowania struktury bazy dostaw i organizacji procesów do warunków współczesnej gospodarki

rynkowej. Pozyskiwanie materiałów wejściowych do produkcji oraz zarządzanie ich przepływem staje się podstawowym zadaniem w ramach przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw. Zaopatrzenie nabiera charakteru proaktywnego, tworzy sieci powiązań i zarządza nimi [1]. Takie podejście oparte jest na integracji wewnętrznej elementów systemu logistycznego oraz tworzeniu między dostawcami a odbiorcami stosunków polegających na ścisłym współdziałaniu i zaufaniu, na zasadach wspólnoty interesów. Rozwój współpracy z dostawcami pociąga za sobą konieczność doskonalenia przepływów informacji między partnerami logistycznymi.

2. Współpraca partnerska dostawca-odbiorca

Odbiorcy traktują często 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.

Dostawcy [2] mają przewagę nad odbiorcą, gdy:

- jego produkty są specyficzne, poszukiwane na rynku i trudno znaleźć ich substytuty,
- jest ich niewiele i obsługują rozproszonych klientów,
- mają dobre zaplecze kapitałowe, pozwalające przetrzymać trudne okresy negocjacji dostaw.

Możliwa jest jednak przeciwna sytuacja, kiedy to odbiorca stanowi silną stronę. Ta sytuacja ma miejsce, gdy odbiorca [2]:

- dokonuje dużych zakupów zgodnie z określonym harmonogramem,
- kupuje produkty o określonych standardach lub mało zróżnicowane,
- gwarantuje dostawcom dobre warunki płatności.

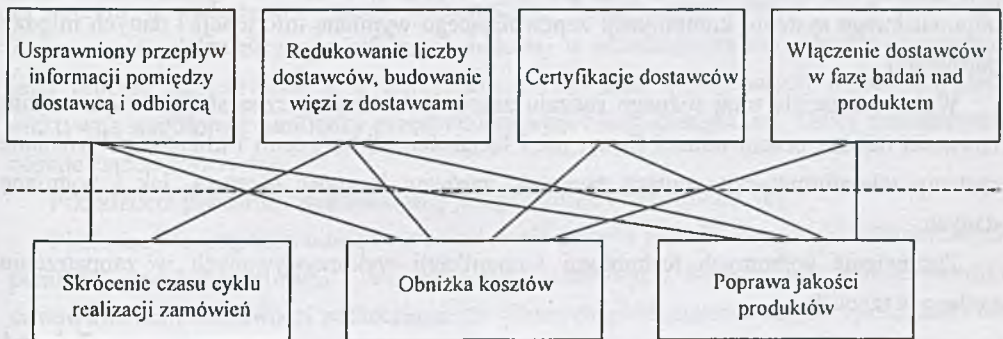
Aby przeciwdziałać powstawaniu konfliktów, obie strony powinny zdawać sobie sprawę z korzyści, jakie przynosi partnerska współpraca. Jest ona możliwa, gdy wynikają z nich korzyści finansowe zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy. Odbiorca powinien przyczyniać się w ramach współpracy do obniżania kosztów wewnętrznych dostawcy, który dzięki niższym kosztom działalności będzie mógł obniżyć ceny oferowanych materiałów. Niekonieczne są tutaj inwestycje ze strony kupującego, wystarczy zapewnić sprawny przepływ informacji, który pozwoli obniżyć kapitał zamrożony w zapasach, co zaowocuje dodatkowo zwiększoną terminowością i pewnością dostaw. 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 się przekształcić ze sporadycznych zakupów do sojuszu strategicznego, którego celem jest wspólne osiągnięcie

celów długookresowych. Oznacza to praktycznie daleko idącą integrację dostawcy w struktury przedsiębiorstwa kupującego [3].

Integracja dostawcy i odbiorcy pozwala na osiąganie korzyści wynikających z koncentracji uwagi na zasadniczej działalności przedsiębiorstwa (dla obu stron) i efektu skali oraz likwidacji dublujących się w obu przedsiębiorstwach procesów, np.: kontroli jakości. Ponadto znacznie skraca się czas realizacji zamówień, redukuje się koszty związane z czynnościami zamawiania i kontroli jakości. Ogólnie można stwierdzić, że odbiorca dzięki integracji uzyskuje możliwość ograniczania działań operacyjnych i koncentrowania się na czynnościach strategicznych.

Podstawowe działania i ich efekty w ramach współpracy przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Działania i korzyści ze współpracy między dostawcą a odbiorcą

Fig. 1. Activities and thrives from partnerships between suppliers and customers

Źródło: [3]

Jak wynika z rys.1, ze względu na niższe koszty, lepszą jakość produktów i krótsze czasy zamówień korzystne jest również redukcja liczby dostawców. Zwiększa się także pewność dotrzymania warunków dostawy, można ograniczyć wielkość zapasów i kontrolę własną przenosząc odpowiedzialność za kontrolę na dostawcę. Istnieje również możliwość obniżenia kosztów obsługi dostaw dzięki partycypacji dostawcy w tych kosztach. Można stwierdzić, że zaopatrzenie jest obszarem, na którym dochodzą do głosu zależności międzyorganizacyjne. Z badań UMIST [4] wynika, że aby zbudować udane związki partnerskie z dostawcami, przedsiębiorstwo musi uwzględniać realia gospodarcze towarzyszące prowadzonej przez nich współpracy handlowej oraz działać wspólnie na wszystkich poziomach organizacyjnych.

Trwałość relacji międzyorganizacyjnych opiera się na przestrzeganiu ogólnych zasad budowania więzi społecznych [5]. Odwołanie się do ogólnych zasad jest uzasadnione tym, że o powodzeniu i trwałości relacji międzyorganizacyjnych przesądzą w istocie zachowania

ludzi-przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników wszystkich szczebli każdej z organizacji [5].

3. System komunikacji

Tworzenie więzi międzyorganizacyjnych wymaga wymiany informacji między partnerami, której zakres ograniczony jest jedynie ich potrzebami. Wymiana informacji jest konieczna na poziomie operacyjnym, taktycznym, a także strategicznym. Wzajemne dzielenie się informacjami i organizowanie ich właściwego przepływu w układzie partnerów logistycznych jest określane mianem infopartneringu [6]. W praktyce oznacza to zbudowanie odpowiedniego systemu komunikacji zapewniającego wymianę informacji i danych między partnerami.

Wykorzystuje się tutaj różnego rodzaju zasoby teleinformatyczne służące zapewnieniu łączności między pracownikami firmy, jak i łączności z dostawcami i klientami. Posiadane systemy teleinformatyczne muszą zapewnić zarówno łączność głosową, jak i wymianę danych.

Zestawienie wybranych technologii komunikacji wykorzystywanych w zaopatrzeniu podano w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie wybranych technologii komunikacji

Lp.	Technologia	Zastosowanie
1.	Telefon, faks i telex	Porozumiewanie się z dostawcami oraz z jednostkami organizacyjnymi uczestniczącymi w realizacji procesów zaopatrzenia
2.	EDI – elektroniczna wymiana danych	Elektroniczna wymiana danych i dokumentów (np. zamówienia, faktury) między dostawcami i odbiorcami
3.	Poczta elektroniczna (e-mail)	Obsługa zamówień, system zakupów na giełdach internetowych
4.	Katalogi elektroniczne	pozyskiwanie informacji związanych z zakupami albo zakupy
5.	Automatyczne identyfikacja	Identyfikacja materiałów, przesyłek transportowych, lokalizacji zasobów, usług
6.	EFT – elektroniczny transfer pieniędzy	Elektroniczny przekaz rachunków i płatności między bankami a ich klientami, lub między nabywcami a dostawcami
7.	Karty magnetyczne (karty transakcyjne)	Zakup dóbr lub usług, przechowywanie informacji

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [7]

Rozwój systemów informacyjnych spowodował, że pojawił się nowy sposób komunikacji – wirtualny.

O handlu elektronicznym mówi się wówczas, gdy związane z nimi procesy biznesowe realizowane są drogą elektroniczną. Rynek elektroniczny można zdefiniować jako strukturę opartą na Internecie, łączącą przedsiębiorstwa zainteresowane wzajemnym kupowaniem i sprzedażą odpowiednich towarów oraz usług [1].

B2B (business to business) to wzajemne komunikowanie się poprzez wymianę standardowych dokumentów (zapytania ofertowe, zamówienia, potwierdzenia zamówienia, dokumenty dostawy, faktura i inne).

W relacjach B2B istotną rolę odgrywają platformy elektroniczne. Platformy elektroniczne winny zapewnić sprawną, szybką i bezpieczną realizację transakcji kupna – sprzedaży w oparciu o podstawowy zasób informacyjny będący przedmiotem danej transakcji. Zastosowanie elektronicznej platformy handlowej w przedsiębiorstwie oznacza organizację jego procesu zaopatrzenia z wykorzystaniem rozwiązań systemowych umożliwiających efektywną współpracę pomiędzy przedsiębiorstwem i jego dostawcami. Obieg dokumentów zostaje zautomatyzowany.

Przykładem platformy elektronicznej jest platforma Marketplanet [8].

Platforma Marketplanet umożliwia świadczenie usług w zakresie transakcji elektronicznych pomiędzy przedsiębiorstwami i tworzenie giełd branżowych. Marketplanet oferuje również swoim klientom możliwość podłączenia ich własnych giełd elektronicznych i połączenie ich ze światowym rynkiem handlu elektronicznego B2B (tzw. Global Trading Web Assotiation). Nowoczesne internetowe rozwiązania oferowane przez Marketplanet umożliwiają łatwe i natychmiastowe wprowadzenie polskich przedsiębiorstw na rynki światowe.

Głównym celem Marketplanet jest udostępnienie klientom gamy produktów i usług, które umożliwią optymalizację obecnych procesów zakupowych, a przez to wygenerują konkretne oszczędności. System zakupowy – aplikacja umożliwiająca klientowi realizację procesów zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa. Przy pomocy systemu zakupowego EBP klient poszukuje produktów z katalogów elektronicznych zawierających szczegółowe informacje na temat produktów i usług oferowanych przez dostawców będących uczestnikami rynku, na podstawie których klienci mogą tworzyć zamówienia i przysyłać je do dostawców drogą elektroniczną.

4. Wyniki badań

Opierając się na wynikach badań przemysłowych systemów logistycznych zamieszczonych w artykule [9] dokonano oceny integracji działań w sferze zaopatrzenia. Przedmiotem badań była integracja oparta na wzajemnej współpracy dostawcy z przedsiębiorstwem w zakresie przepływów materiałowych i informacyjnych.

Z uwagi na różną formę organizacji logistyki w przedsiębiorstwie, wyniki badań przedstawiono w dwóch grupach:

- grupa 1 – typ A: przedsiębiorstwa z wyodrębnionym w strukturze organizacyjnej działem logistyki (63% badanej próby),
- grupa 2 – typ B: przedsiębiorstwa, w których nie ma działu logistyki (37%).

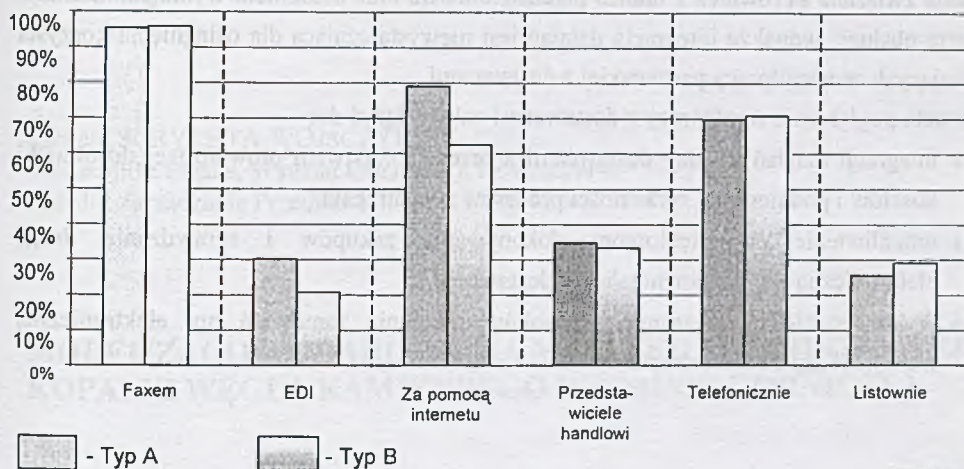
Badania charakteru współpracy i powiązań występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a dostawcami wykazały, że:

- w przypadku przedsiębiorstw typu A: 91,3% przedsiębiorstw zaopatruje się w potrzebne materiały u wybranych stałych dostawców, przy czym 40% przedsiębiorstw określa stosunki z dostawcami jako partnerskie,
- w przypadku przedsiębiorstw typu B: 70,4% przedsiębiorstw nabywa potrzebne materiały od wybranych stałych dostawców, przy czym 30% przedsiębiorstw określa stosunki z dostawcami jako partnerskie,
- w przypadku obu typów przedsiębiorstw realizowane są również zakupy u dostawców wybieranych na bieżąco (zaopatrzenie w razie wystąpienia zapotrzebowania). Udział procentowy tego rodzaju zakupów wynosi około 17%.

Na podstawie zebranych danych można stwierdzić, że zakupy materiałów realizowane są u dostawców stałych, a w przypadku przedsiębiorstw typu A obserwuje się zacieśnianie stosunków z dostawcami (partnerstwo).

Przedsiębiorstwa typu A są bardziej otwarte na współpracę z dostawcami, co przejawia się w konsultowaniu z nimi planów produkcyjnych. Dzielenie się takimi informacjami pozwala dostosować wielkość zapasów do rzeczywistego zapotrzebowania na materiały. Przyczynia się to do lepszej obsługi odbiorcy przez dostawcę i pozwala na redukcję kosztów (np. kosztów utrzymania zapasów).

Koordinacja dostaw materiałów wymaga doskonalenia przepływów informacji między dostawcami a odbiorcami. Z tego względu zbadano sposoby komunikacji z dostawcami. Wyniki badań przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Sposoby składania zamówień w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych
Fig. 2. Methods of orders folding in the researche's production companies

Z danych przedstawionych na rys. 2 wynika, że przedsiębiorstwa korzystają jednocześnie z kilku sposobów komunikowania się. Najczęściej wykorzystywanym środkiem przekazu jest fax, przy czym przedsiębiorstwa typu A częściej stosują nowoczesne metody, takie jak Internet i EDI.

5. Podsumowanie

Obecnie kluczowego znaczenia nabiera integracja wewnętrzna i zewnętrzna, przy czym o wiele większy wpływ wywiera integracja zewnętrzna. Integracja stwarza możliwość poprawy obsługi klienta oraz eliminacji zbędnych kosztów. Współdziałanie w przypadku badanych przedsiębiorstw rozpoczyna się od koordynacji działań w obszarze podsystemów logistycznych systemu obejmującej także inne obszary funkcjonalne, takie jak produkcja i marketing. Nawiązywane są również ściślejsze związki z dostawcami i odbiorcami.

Istotne znaczenie dla uzyskania efektu synergii ma ukształtowanie najodpowiedniejszych stosunków z dostawcami. Zależności oparte na ścisłym współdziałaniu i zaufaniu stają się konieczne. Dużą rolę w budowaniu stosunków partnerskich z dostawcami odgrywa komunikacja, a zwłaszcza techniki teleinformatyczne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że stopień integracji działań w sferze zaopatrzenia jest większy w przypadku przedsiębiorstw typu A, czyli z wyodrębnioną komórką logistyczną. Należy podkreślić, że kierunki integracji i stopień jej

nasilenia związane są również z branżą przedsiębiorstwa oraz poziomem wymagań klientów w sferze obsługi. Jednakże integracja działań jest niewystarczająca dla osiągnięcia korzyści wynikających ze współpracy partnerskiej z dostawcami.

W celu pogłębienia współpracy z dostawcami należy dążyć do:

- ⇒ integracji działań między dostawcami a przedsiębiorstwem prowadzącej do obniżki kosztów i podniesienia sprawności procesów zaopatrzenia,
- ⇒ umożliwienie przedsiębiorcom dokonywania zakupów i sprawdzania drogą elektroniczną statusu potencjalnych dostawców,
- ⇒ wykorzystanie nowoczesnych sposobów składania zamówień np. elektronicznej transmisji zamówień zakupu.

Literatura

1. Schary P. B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży, WN PWN, Warszawa 2002.
2. Krawczyk S.: Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001.
3. Milewska B., Milewski D.: Współpraca z dostawcami – możliwość zwiększenia korzyści, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 10/1998.
4. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2003.
5. Szymczak M.: Partnerstwo logistyczne w układach kooperacyjnych, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 9/2004.
6. Pokusa T.: Istota i podstawy infopartneringu w strategii ECR, *Logistyka* 2/1999.
7. Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe, PWE, Warszawa 2003.
8. www.market.planet.pl.
9. Radziejowska G., Jatta Ł.: Analiza wdrożenia rozwiązań logistycznych w wybranych przedsiębiorstwach przemysłowych, materiały konferencyjne „Nowoczesność przemysłu i usług - 2003 - Teoria i praktyka”, TNOiK, Katowice 2003.