

UNIwersYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
FUNDACJA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

**WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA
WSPÓŁCZESNYM
PRZEDSIĘBIORSTWEM**

Opracowanie i redakcja naukowa:
Ryszard BOROWIECKI i Andrzej JAKI

Kraków 2009

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

RECENZENCI

Anna NEHRING, Maria NOWICKA-SKOWRON

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009

ISBN 978-83-927790-3-2

CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMICS
Department of Economics and Organization of Enterprises
FOUNDATION OF THE CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMICS

**CHALLENGES FOR THE MANAGEMENT
OF THE CONTEMPORARY
ENTERPRISE**

Scientific editors:
Ryszard BOROWIECKI & Andrzej JAKI

The articles' summaries have been submitted by the Authors.
The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

REVIEWERS

Anna NEHRING, Maria NOWICKA-SKOWRON

© Copyright by Department of Economics and Organization of Enterprises
Cracow University of Economics, Cracow 2009

ISBN 978-83-927790-3-2

SPIS TREŚCI

Wstęp	13
-------------	----

I. DETERMINANTY ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Kamila Malewska	Determinanty skuteczności strategii	17
Adam Peszko	Ograniczanie ryzyka w aliansach strategicznych z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej	25
Beata Barczak	Sieci aliansów jako nowa forma współpracy przedsiębiorstw	37
Monika Niemczyk	Formalne i nieformalne alianse strategiczne jako narzędzie budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw	47
Jan Brzóska	Model biznesu lokalnego centrum infrastrukturalnego	59
Lilla Knop	Klasy – potrzeba czy moda? Perspektywa przedsiębiorstwa	71
Sławomir Olko	Charakter innowacji w sieciach współpracy i klastrach w kontekście zarządzania wiedzą na poziomie międzyorganizacyjnym	83
Alfreda Zachorowska Dariusz Wielgórka	Zarządzanie działalnością inwestycyjną w zakładach pracy chronionej w realizacji koncepcji zintegrowanego rozwoju	93
Piotr Bartkowiak	Miary stopnia realizacji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa ..	101
Honorata Howaniec	Działania prośrodowiskowe jako element polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	109
Urszula Wąsikiewicz -Rusnak	Zarządzanie gospodarką odpadami w Polsce oraz w Unii Europejskiej	119
Katarzyna Chudy Izabela Niziałek	Rola komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem	129
Andrzej Kozina	Metody planowania negocjacji w przedsiębiorstwie	137
Bernard Bińczycki	Wyzwania kadrowe publicznej administracji samorządowej	147
Krzysztof Woźniak	Problematyka bezpieczeństwa informacji w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw	153
Alfreda Zachorowska Agnieszka Wójcik -Mazur	Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku komercyjnym	161

II. INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI GOSPODARCZYMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Adam	Stabryła	Rozwój kapitału ludzkiego w formule systemu zarządzania wiedzą	175
Cezary Barbara	Kochalski Kicińska	Ujmowanie kapitału intelektualnego w raportach rocznych spółek giełdowych z Wielkopolski	185
Barbara	Czemiachowicz	Potencjał ludzki w budowaniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie na przykładzie Henkel Polska sp. z o.o. Zakład Produkcyjny Wrząca	203
Karolina	Rybicka	Informacyjna rola Balanced Scorecard w zarządzaniu przedsiębiorstwem	215
Janusz Anna	Nesterak Jędrzejczyk	Controller marketingowy gwarantem sukcesu działu marketingu	225
Janusz Grzegorz	Nesterak Depa	Controllingowe rozliczanie kosztów i analiza odchyłeń budżetowych w firmie handlowej	235
Włodzimierz	Sroka	Outsourcing jako przykład organizacji sieciowej? Próba weryfikacji ...	251
Jolanta Agnieszka	Rubik Garus	Czy outsourcing jest skutecznym narzędziem redukcji kosztów w przedsiębiorstwie?	259
Tomasz	Malkus	Redukcja ryzyka współpracy w outsourcingu usług logistycznych	273
Monika	Odlanicka -Poczobutt		
Wiesława	Caputa	Formy kooperacji z dostawcami w łańcuchu dostaw (IS, SRM, SMA) ..	283
Gabriela Jacek	Mazur Obrzud	Wybrane elementy zarządzania procesowego w produkcji	291
Kamil Wiesław	Czajka Waszkielewicz	Zastosowanie TOC w organizacji przepływu produkcji	299
Gabriela Jacek	Mazur Obrzud	Standaryzacja procesu pracy w komórce produkcyjnej	307
Marek	Dudek	Organizacja przepływu jednoelementowego w gniazdowych strukturach wytwórczych	317

III. PRAKTYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA RESTRUKTURYZACJĄ PROCESÓW GOSPODARCZYCH

Alfreda Justyna	Zachorowska Łukomska -Szarek	Zarządzanie inwestycjami a rozwój wybranych regionów w Polsce	327
Krzysztof	Zwoliński	Działalność badawczo-rozwojowa w przedsiębiorstwie produkującym aparaturę elektroniczną	337
Piotr	Bober	Dotacje z funduszy unijnych a decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa	349

Jarosław	Kaczmarek	Przesłanki opracowania koncepcji i warunki udzielania pomocy w ramach instrumentu szybkiego reagowania	359
Barbara	Siuta -Tokarska	Możliwości – uwarunkowania – efekty działalności podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce z uwzględnieniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych	371
Piotr	Chechelski	Efekty rozwoju największych przedsiębiorstw z kapitałem krajowym oraz filii korporacji transnarodowych w przemyśle spożywczym w Polsce ..	385
Paweł	Lubecki	Transakcje wykupów i wycofań spółek z rynku publicznego	395
Anna	Rychwalska	Wpływ spowolnienia gospodarczego na rynek pracy w Polsce	405
Dariusz	Nowak	Skłonność kooperacyjna małych i średnich przedsiębiorstw	413
Zbigniew	Olesiński	Restrukturyzacja mikroprzedsiębiorstw w celu poprawy ich innowacyjności na przykładzie województwa świętokrzyskiego ...	425
Maciej	Kaliski	Konsekwencje przyjęcia pakietu energetyczno-klimatycznego dla polityki energetycznej Polski	449
Paweł	Frączek		
Marian	Kłysz	Strategie polskich grup energetycznych w budowaniu nowych struktur korporacyjnych	459
Wojciech	Szymła		
Cecylia	Żurak -Owczarek	Organizacje wirtualne w praktyce	471
Monika	Odlanicka -Poczobutt	Symulacja wdrożenia elektronicznego systemu obsługi zakupów – studium przypadku	481
Wiesława	Caputa		
Katarzyna	Oleńczyk -Kita	Jak przedsiębiorstwa usługowe realizują założenia organizacji w ruchu (wyniki badań empirycznych dotyczących redundancji zasobów)	489
Anna	Bielawa	Problematyka jakości usług w przedsiębiorstwach sektora motoryzacyjnego	499
Bogdan	Nogalski	Wykorzystanie systemów zarządzania jakością w kształtowaniu relacji w klientami w przemyśle stoczniowym – wyniki badań	507
Roman	Czapiewski		
Janusz	Czekaj	Racjonalizacja struktury organizacyjnej i zatrudnienia w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego	519
Justyna	Franc -Dąbrowska	Zysk ekonomiczny a wypłaty dywidendy w przedsiębiorstwach rolniczych	539
Sylwia	Łęgowik -Świącik		
Małgorzata	Łęgowik -Małolepsza	Analiza ryzyka w audycie półproduktów w sektorze cementowym	557
Teresa	Kondrakiewicz	Wyzwania restrukturyzacyjne w przemyśle cukrowniczym	567
ZAKOŃCZENIE			583

TABLE OF CONTENTS

Introduction		13
--------------------	--	----

I. DETERMINANTS OF THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Kamila	Malewska	Determinants of strategy's effectiveness	17
Adam	Peszko	The risk reduction in strategic alliance of perspective new institutional economy	25
Beata	Barczak	Networks of alliance as the new form of co-operation of enterprises ..	37
Monika	Niemczyk	Formal and informal strategic alliance as an instrument of creating the competitive advantages	47
Jan	Brzóska	Business model of local infrastructure centre	59
Lilla	Knop	Clusters – the need or the fashion? Perspective of the enterprise	71
Sławomir	Olko	Character of innovation in cooperative networks and clusters in the context of knowledge management of interorganizational level ...	83
Alfreda	Zachorowska	Managing of the investment activity of development integrated in the realization of the concept in the supported-employment	93
Dariusz	Wielgórk		
Piotr	Bartkowiak	Measures extent in realization of sustainable development of enterprises	101
Honorata	Howaniec	Environmental operations as an element of policy of corporate social responsibility	109
Urszula	Wąsikiewicz		
	-Rusnak	The disposal waste management in Poland and European Union	119
Katarzyna	Chudy		
Izabela	Niziałek	The role of communication in the enterprise management	129
Andrzej	Kozina	The methods of business negotiations planning	137
Bernard	Bińczycki	Today's personnel challenges of the local government public organizations	147
Krzysztof	Woźniak	Information security issues In the process of restructuring of organization	153
Alfreda	Zachorowska		
Agnieszka	Wójcik		
	-Mazur	Management of the credit risk in commercial bank	161

II. INSTRUMENTS OF THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC RESOURCES

Adam	Stabryła	Development of the human capital in the knowledge management system	175
Cezary Barbara	Kochalski Kicińska	Intellectual capital information in annual reports of listed companies from Wielkopolska.....	185
Barbara	Czerniachowicz	Human capital in the creation of intellectual capital in enterprise, quoting the example of Henkel Polska Sp. z o. o. Zakład Produkcyjny Wrząca	203
Karolina	Rybicka	The informative role of balanced scorecard in management	215
Janusz Anna	Nesterak Jędrzejczyk	Marketing controller as the guarantee of the marketing department's success	225
Janusz Grzegorz	Nesterak Depa	Controlling costs accounting management and deviation analysis in trade company	235
Włodzimierz	Sroka	Outsourcing as an example of network organization – verification test... ..	251
Jolanta Agnieszka	Rubik Garus	Is outsourcing an effective tool of costs reduction in enterprise?.....	259
Tomasz	Małkus	Reduction of cooperation risk in logistic services outsourcing	273
Monika	Odlanicka -Poczobutt		
Wiesława	Caputa	Forms of cooperation with suppliers in the supply chain	283
Gabriela Jacek	Mazur Obrzud	Business process management implementation in production as a part of restructurization	291
Kamil Wiesław	Czajka Waszkielewicz	Application of TOC for organizing production flow	299
Gabriela Jacek	Mazur Obrzud	Standardization work in manufacturing cell	307
Marek	Dudek	One piece flow organizing in the manufacturing cells.....	317

III. PRACTICE ASPECTS OF THE MANAGEMENT OF THE ECONOMIC PROCESSES RESTRUCTURING

Alfreda	Zachorowska		
Justyna	Łukomska -Szarek	Investment management versus the development of chosen regions in Poland	327
Krzysztof	Zwoliński	The research and development activity in a company which produce the electronic equipments	337
Piotr	Bober	European funds but investment decisions company	349

Jarosław	Kaczmarek	The reasons for developing the concept of the rapid reaction facility and the conditions of offering government assistance	359
Barbara	Siuta -Tokarska	The possibilities – determinants – results of functioning entities with foreign capital, with taking into account Foreign Direct Investment	371
Piotr	Chechelski	The effects of progress the largest national income companies and transnational corporation branches of food industry in Poland	385
Paweł	Lubecki	Public-to-private transactions	395
Anna	Rychwalska	The influence of the economic crisis on the labor market in Poland	405
Dariusz	Nowak	Small and medium size enterprises tendency to cooperation	413
Zbigniew	Olesiński	Restructuring of micro – companies for the purpose of improving their innovativeness on the example of Świętokrzyskie Province	425
Maciej Paweł	Kaliski Frączek	The impact of the climate package on the energy policy in Poland	449
Marian Wojciech	Kłysz Szymła	Power sector groups' strategies of building new corporate structures ..	459
Cecylia	Żurak -Owczarek	Virtual organizations in practice	471
Monika	Odlanicka -Poczobutt	Simulation of implementing the electronic system of the handling of purchases – case study	481
Wiesława	Caputa		
Katarzyna	Olejczyk -Kita	How the service enterprises realize the foundation of organization in movement (results of empirical investigations relating the redundancy of supplies)	489
Anna	Bielawa	Issues of services quality the automotive enterprises	499
Bogdan Roman	Nogalski Czapiewski	The take advantage of the Quality Management Systems in running of the relationship with the customers in shipbuilding industry – results of research	507
Janusz	Czekaj	Rationalization of organizational structure and employment in mining industry company	519
Justyna	Franc -Dąbrowska	Economic profit and dividend payments in agricultural companies	539
Sylvia	Lęgowik -Świącik		
Małgorzata	Lęgowik -Małolepsza	Risk analysis in the semi-finished products audit in the cement industry	557
Teresa	Kondrakiewicz	The challenges of the restructuring in the sugar industry	567
CONCLUSIONS			583

dr Monika Odlanicka-Poczobutt, dr inż. Wiesława Caputa
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

FORMY KOOPERACJI Z DOSTAWCAMI W ŁAŃCUCHU DOSTAW (IS, SRM, SMA)

Streszczenie

Tematem artykułu jest prezentacja wybranych form kooperacji z dostawcami występujących w łańcuchu dostaw. Jako przykładowe formy scharakteryzowano Koncepcję integrowania dostawców IS (Integrated Suppliers), Zarządzanie relacjami z dostawcami SRM (Supplier Relationship Management) oraz Zarządzanie dostępnością towarów SMA (Supplier Managed Availability.) Całość zakończono wnioskami.

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu, ograniczenia wewnętrznego potencjału, a także chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej skłaniają przedsiębiorców do poszukiwania nowych form kooperacji. Pragnienie zaspokojenia potrzeb coraz bardziej wymagających klientów zmusza przedsiębiorstwa do wykorzystywania technik służących obniżaniu kosztów, poprawie obsługi klienta oraz wzrostowi elastyczności, czyli szybszej reakcji firmy na zmieniający się popyt, a tym samym skróceniu cykli realizacji zamówień.

Wzrost świadomości odnośnie uzyskania lepszych efektów i obniżenia kosztów w oparciu o bliższą współpracę z kooperantami zachęca przedsiębiorców do kształtowania relacji partnerskich. Wszystko to wpływa na aktywizowanie modelu kooperacji w miejsce konkurencji¹.

2. Koncepcja integrowania dostawców (Integrated Suppliers)

Jednym ze sposobów współdziałania jest koncepcja integrowania dostawców nazywana także koncepcją zintegrowanych dostawców (ang. *Integrated Suppliers*). Jest to strategia zaopatrzenia, którą wykorzystuje się w celu pokrycia całego zgłaszanego zapotrzebowania na materiały przez jednego dostawcę. Zintegrowane podmioty wchodzi w skład koncernu i współdziałają w jego ramach. Dzięki temu dostawcy są w stanie spełnić ściśle określone przez odbiorców wymagania, które nie występują w tradycyjnej wymianie. Są one ustalone przez kooperujące podmioty.

Integrowanie dostawców sprzyja także podjęciu kroków związanych ze współpracą jednostek na etapie projektowania, a także nad rozwojem nowych produktów².

Zintegrowanie dostaw daje możliwość znacznej redukcji kosztów procesów zaopatrzeniowych. Przez jednoczesne wykorzystanie technologii i umiejętności projektowania procesów proces zaopatrzenia może być uproszczony, czego wynikiem będzie mniejsza ilość błędów, mniej personelu i redukcja w czasie pomiędzy zamówieniem, realizacją zamówienia i fakturowaniem³.

Integracja dostawców jest koncepcją poprawy części łańcucha dostaw pomiędzy producentami i związanymi z nimi dostawcami składników, surowców i opakowań. Poprzez udostępnianie informacji obie strony są w stanie podjąć ostateczną decyzję w sprawie kosztów, ilości i terminów dostaw oraz produkcji w celu usprawnienia przepływu produktów i przejścia do relacji współpracy⁴.

Wdrożenie i zastosowanie koncepcji integrowania dostawców ma na celu racjonalizację procesów przez obniżanie poziomów zapasów w partnerstwie, by poprawić poziom obsługi łańcucha dostaw. Głównymi korzyściami dla dostawców i producentów są:

- **Redukcja zapasów.** Jeden z głównych czynników poprawy efektywności łańcucha dostaw opiera się na redukcji i optymalizacji poziomu zapasów. Wpływ wysokich poziomów zapasów na koszty jest wielostronny: wysoki kapitał obrotowy, koszty administracji, manipulacji i magazynowania oraz koszty związane ze stratą na „przestarzałych” produktach.
- **Redukcja kosztów administracyjnych.** W praktyce integracja dostawców dąży do uproszczenia relacji partnerskich poprzez integrację procesów, eliminację „podwójnej pracy” i procesów nie dodających wartości. Rezultatem tego będzie redukcja kosztów administracyjnych w wydziałach zaangażowanych w proces dostaw. Ponadto wykorzystanie efektywnego i niezawodnego nośnika informacji redukuje potrzebę pracy ręcznej i ogranicza prawdopodobieństwo wystąpienia konieczności wyjaśnień, które wiążą się z czasochłonnością.
- **Redukcja czasów realizacji zamówienia.** Dzielenie prognoz z dostawcami umożliwia im planowanie „z góry” według potrzeb producentów. W rezultacie będzie to prowadziło do redukcji czasów realizacji zamówienia. Ponadto, zastosowanie skutecznych nośników informacji i usprawnianie całego procesu dostaw prowadzi do dalszej redukcji czasów realizacji zamówień.
- **Redukcja kosztów produkcji.** Poprawa przejrzystości przyszłego popytu pozwala dostawcom optymalizować planowanie produkcji w zależności od wykorzystania zdolności produkcyjnej. To prowadzi do znacznej redukcji kosztów dla produkcji bez dodawania niepotrzebnych zapasów, czy ryzykowania brakiem zapasów w łańcuchu dostaw.
- **Poprawa poziomu obsługi.** Dostępność dostaw we właściwym czasie, we właściwym miejscu i w odpowiedniej ilości i jakości decyduje o sukcesie płynącym z powiązań. W „dojrzałych” związkach integrujących dostawców poziom obsługi może być bliski perfekcji.

Wszystkie korzyści są ściśle ze sobą powiązane i mogą zostać osiągnięte w najwyższym stopniu jedynie wtedy, kiedy wszystkie kluczowe koncepcje integrowania dostawców są w pełni zaimplementowane w związkach⁵.

Istnieją inne metody prowadzące do utrzymywania dostępności towarów niż gromadzenie zapasów⁶.

3. Zarządzanie relacjami z dostawcami (SRM – Supplier Relationship Management)

Aby sprawnie działać w zakresie obsługi klienta niezbędne jest gromadzenie informacji i właściwe zarządzanie tymi informacjami. Rozwój technologii informatycznych zdecydowanie ułatwia to zadanie i pomaga dotrzeć do klienta uwzględniając przy tym niskie koszty kontaktów. W oparciu o koncepcję zarządzania relacjami z klientami CRM (ang. *Customer Relationship Management*) w odniesieniu do dostawców przedsiębiorcy stosują koncepcję zarządzania relacjami z dostawcami SRM (ang. *Supplier Relationship Management*).

Zarządzanie relacjami z dostawcami „jest systemem zarządzania stosunkami z dostawcami dóbr i usług, z których korzysta przedsiębiorstwo. Celem jest uproszczenie i podwyższenie efektywności tych stosunków. SRM jest często powiązane z automatyzacją procedur zamawiania i rozliczania zamówień, oceną jakości dostawców i do wymiany informacji z nimi”⁷. Jest to „zbiór aplikacji informatycznych, umożliwiających przedsiębiorstwom stworzenie bardziej wszechstronnych wglądów w dane o dostawcach i realizowanych przez nich operacjach. Poszukiwanie dostawców strategicznych (ang. *sourcing*) oraz zarządzanie wydatkami stanowią istotną część SRM”⁸.

Zarządzanie relacjami z dostawcami opiera się na odpowiednim grupowaniu kooperantów, a także zastosowaniu właściwej polityki wobec nich. Wypracowanie uniwersalnych kryteriów klasyfikacji jest niezmiernie trudnym zadaniem, zaś analiza poszczególnych dostawców jest bardzo czasochłonna. Warto posłużyć się macierzą Kraljica (rys. 1), która wyodrębnia cztery grupy produktów na bazie dwóch zmiennych – wpływu na wynik finansowy i ryzyka związanego z dostawami.

Rysunek 1 Macierz portfolio Kraljica



Źródło: Opracowanie na podstawie: Borowiecki M., Powrót do macierzy. Czy dostawcom należy się równe traktowanie?, www.e-logistyka.pl/zakupy,16,0.htm, [04.2009]

Odnosnie ryzyka związanego z dostawami należy precyzyjnie określić liczbę dostawców, którzy są w stanie spełnić wymagania związane z konkretnym produktem, a także oszacować ryzyko ewentualnej rezygnacji dostawcy ze współpracy. Natomiast wpływ produktu na wynik finansowy związany jest z obrotami jakie uzyskuje się z danego produktu, potencjałem obniżki kosztów, a także procentowym udziałem nabywanego towaru w tworzeniu wartości dodanej. Na podstawie analizowanych elementów wyróżniono:

- *produkty standardowe* – to takie, które nie generują wysokiego ryzyka związanego z dostawami, a także z reguły w minimalny sposób wpływają na wynik finansowy; dąży się tu do minimalizacji ilości dostawców oraz standaryzacji produktów;
- *wąskie gardła* – w małym stopniu wpływają na wynik finansowy, natomiast ryzyko związane z dostawami jest duże; są to z reguły wyroby produkowane na zamówienie, bądź takie, które dostarczane są przez wąską grupę dostawców;

- *produkty „dźwignie”* – zdecydowanie wpływają na wynik finansowy, zaś ryzyko związane z dostawami jest stosunkowo niewielkie; są to dobra nabywane w dużych ilościach, a grono producentów jest szerokie; odnoszą się głównie do produktów nisko przetworzonych, a nawet surowców;
- *produkty strategiczne* – mają one duży wpływ na wynik finansowy oraz cechuje je duże ryzyko związane z dostawami; to duże partie dostaw, które spełniają precyzyjnie określone potrzeby odbiorcy⁹.
To, w której grupie produktów znajdzie się nabywany towar w znacznym stopniu decyduje o podejściu do dostawcy, który ten towar dostarcza i określeniu relacji jakie powinny panować między nim a odbiorcą¹⁰.

Zastosowanie w praktyce SRM kreuje wspólne ramy odniesienia, by umożliwić efektywną komunikację pomiędzy przedsiębiorstwem i dostawcami mogącymi używać całkiem odmiennych procesów biznesowych i terminologii. W rezultacie SRM zwiększa efektywność procesów związanych ze zdobywaniem dóbr i usług oraz zarządzaniem zapasami i przetwarzaniem materiałów¹¹.

Można wyróżnić cztery krytyczne czynniki, które należy rozważyć w celu pomyślnego wdrożenia rozwiązania SRM:

- Pierwszym krokiem jest **integracja** (informacje dotyczące takich obszarów jak zarządzanie cyklem życia produktu, planowanie łańcucha dostaw, planowanie zasobów przedsiębiorstwa i zarządzanie relacjami z klientami powinny płynąć z jednego źródła danych);
- Po drugie, **dostawcy muszą mieć możliwość działania bezpośrednio w systemie nabywcy** (podłączenie musi być przystępne (niedrogi), skalowalne (chodzi o możliwość przystosowania do zwiększonych wymagań) i relatywnie proste w implementacji i użyciu. Zakres dostępnych dla dostawców możliwości interfejsu – XML, EDI, usługi webowe, portale lub poczta elektroniczna – oznacza, że ich inwestycje w podłączenie do systemu nabywcy mogą być utrzymane na minimalnym poziomie.
- Po trzecie, kiedy pojedynczy „widok” łańcucha dostaw zostanie umożliwiony, **narzędzia analityczne mogą zostać dodane by wspomóc identyfikację obszarów największych możliwości zarówno dla kupującej organizacji jak i głównych dostawców oraz monitorowanie wyników**. Narzędzia analizy biznesowej wspomagają proces podejmowania decyzji i mogą pomóc zwiększyć opłacalność obu kontrahentów.
- W końcu, kultura współpracy musi być sprzyjająca w całym łańcuchu dostaw, a **dostawcy postrzegani raczej jako źródło przewagi konkurencyjnej, a nie kosztów**. Właściwie zarządzane relacje z dostawcami mogą przyczynić się do innowacyjności i wzrostu przedsiębiorstwa, podczas gdy słabo zarządzana baza dostaw będzie podnosiła koszty i spowalniała inicjatywę nowych produktów¹².

Zintegrowany, połączony łańcuch dostaw może pomóc obniżyć koszty, ponieważ producenci i dostawcy są w stanie ustalić wspólnie produkcję, zapasy i harmonogramy realizacji planów w zależności od bieżących danych rynkowych¹³.

Ważnym elementem SRM jest także kontrola poziomu realizacji zobowiązań dostawców oraz informowanie ich o ewentualnych niedociągnięciach. Celem takich działań jest wskazanie uchybień dostawcy, co ma wpłynąć na wywołanie reakcji pozwalającej usunąć, bądź zniwelować „potknięcia”. W przypadku braku poprawy może mieć miejsce rezygnacja ze współpracy i konieczność znalezienia innego kooperanta.

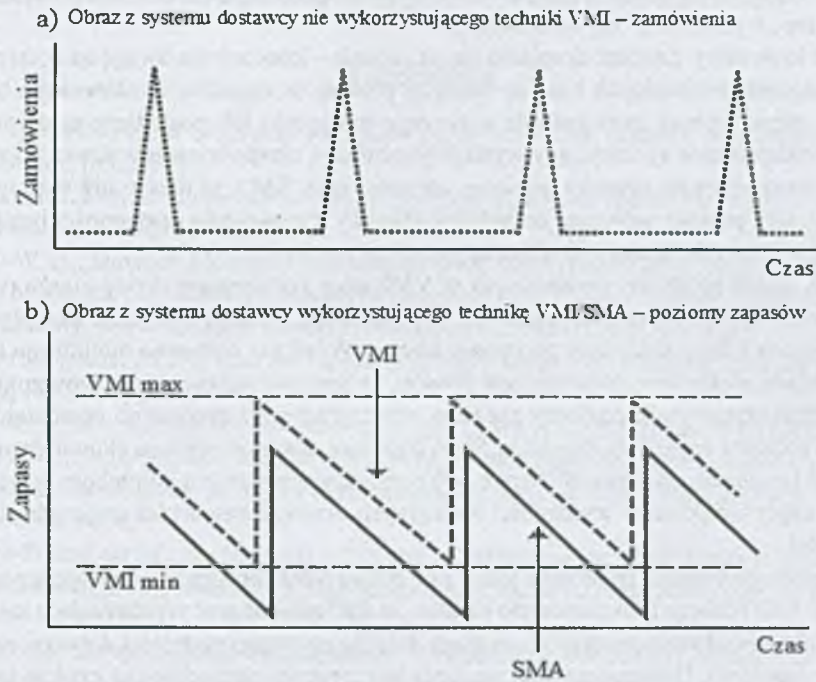
4. Zarządzanie dostępnością towarów (SMA – Supplier Managed Availability)

W celu poprawy koordynacji łańcucha dostaw wiele przedsiębiorstw wdrożyło VMI, w którym dostawcy zarządzają zapasami klienta¹⁴. Poszukiwano jednak metod, które dadzą jeszcze więcej korzyści. W rezultacie powstała technika zarządzania dostępnością towarów SMA (ang. *Supplier Managed Availability*).

SMA jest rozszerzeniem wcześniejszej i wciąż bardzo silnej koncepcji zwanej VMI. Zgodnie z VMI dostawca monitoruje poziomy magazynowe i dane zamówień u klienta i przejmuje kontrolę i odpowiedzialność za ciągłe uzupełnianie zapasów dla tego klienta.

SMA zmienia sposób myślenia. Odchodzi się od skupienia uwagi na zapasach na rzecz koncentracji na dostępności towarów¹⁵. Technika ta opiera się na przekonaniu, że zapasy płynące „w dół strumienia” łańcucha dostaw nie są celem same w sobie. Prawdziwym celem jest dostępność produktu wtedy i tylko wtedy, kiedy określona lokalizacja (chodzi tu o konkretne ogniwo łańcucha) tego potrzebuje¹⁶.

Rysunek 2 System dostawcy: a) nie wykorzystującego techniki VMI, b) wykorzystującego technikę VMI/SMA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hausman W. H., Supplier Managed Availability, www.supplychainonline.com/downloads/SCOnline_SMA_WP.pdf, [05.2009]

Zmiana mentalności z koncentracji na zapasach na koncentrację na dostępności pozwala dostawcy wziąć pod uwagę dodatkowe sposoby radzenia sobie ze zmiennością popytu. Rezultatem jest osiągnięcie nawet niższych zapasów, niż przy zastosowaniu „standardowego” VMI. Np. może być bardziej ekonomiczne dla dostawcy inwestowanie w „nadprogramowe” zdolności produkcyjne, wykorzystywane jedynie w razie potrzeby, zamiast utrzymywania dużej ilości zapasów po stronie klienta. Dostawca może także podjąć decyzję, by płacić za szybszy transport, gdy zajdzie taka konieczność.

Rysunek 2 prezentuje obraz zamówień w systemie dostawcy, który nie wykorzystuje techniki VMI oraz widok poziomów zapasów w systemie wykorzystującym VMI i SMA.

Z rysunku wynika, iż bez VMI/SMA dostawca będzie widział partie zamówień od dystrybutora, które mogą nie odzwierciedlać prawdziwego popytu końcowego klienta. Także nie ma tutaj miejsca prognozowanie – moment wystąpienia każdego zamówienia jest nieznanym do czasu, kiedy ono wystąpi. Falszywe sygnały popytu i brak „dzielenia się informacją” prowadzi do „efektu byczego bicza” (ang.

bullwhip effect), który może rozprzestrzeniać się „w górę” łańcucha dostaw, podnosząc koszty i wywołując zakłócenia¹⁷.

Efekt byczego bicia „polega na przenoszeniu wzmocnionych zmian popytu w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw, co doprowadza do nadmiernego wzrostu zapasów w całym łańcuchu dostaw”¹⁸.

Przy zastosowaniu VMI dostawca dostrzega bieżące poziomy zapasów po stronie klienta w czasie rzeczywistym jak również dane sprzedaży. Dostawca może użyć tych informacji do przewidywania potrzeb uzupełniania zapasów i optymalizacji jego produkcji i dystrybucji, by dopasować się do przewidywanych potrzeb. Typowa umowa VMI określa minimalny i maksymalny poziom zapasów (jak pokazano na rysunku), ograniczając tym samym działania dostawcy. Dla wielu klientów w scenariuszu VMI te minimalne i maksymalne zapasy dają pewność, że poziom zapasów nigdy nie spadnie poniżej ich komfortowego poziomu, ani nie „wymkną się one spod kontroli”.

SMA idzie krok dalej. Zamiast skupiania się na zapasie – koncentruje uwagę na dostępności. Znosi również wymagania minimalnych i maksymalnych poziomów zapasów. Dostawca ma tu dodatkowe możliwości – może wybrać zastosowanie szybszego transportu lub posiadanie możliwości nagłego zwiększenia wydajności w sytuacji, gdy wystąpi gwałtowny, niespodziewany wzrost popytu¹⁹.

Należy zauważyć, że na rysunku poziomy zapasów przy SMA są niższe niż w przypadku VMI, ponieważ dostawca posiada wówczas dodatkowe sposoby zapewnienia dostępności bez konieczności „wypychania” większych zapasów do klienta.

Żeby SMA działało sprawnie, podobnie jak w VMI, obie kooperujące strony muszą posiadać wzajemnie połączone systemy informatyczne, tak aby dostawca widział faktyczne przepływy towarów w łańcuchu dostaw i dane sprzedaży po stronie klienta. Wówczas dostawca monitoruje te informacje i ustala najbardziej efektywny ekonomicznie sposób, by sprostać narzuconym wymogom dostępności towarów, zamiast utrzymywać poziomy zapasów wewnątrz z góry ustalonego przedziału (minimalne i maksymalne poziomy zapasów). Zgodnie z SMA dostawca dokonuje wyboru ekonomicznych korzyści wykorzystując koncepcję „coś za coś” (*trade-off*) pomiędzy sprostaniem potrzebom dostępności przez zapasy, przez nagłe zwiększenie wydajności i/lub przyspieszony transport lub (najczęściej) kombinacji tych możliwości.

Strony kooperujące muszą (podobnie jak w przypadku VMI) obdarzyć się wzajemnym zaufaniem. Aby SMA (lub VMI) dobrze funkcjonowało partner „w dół” musi okazać wystarczające zaufanie i wiarę w ten proces, aby chciał zrezygnować ze swojego dotychczasowego podejścia dotyczącego zamówień (uzupełniania zapasów). Osiągnięcie tego zaufania jest z reguły najtrudniejszą częścią implementacji VMI i SMA, jednak im więcej przedsiębiorstw bada ten obszar - rosnąca liczba pomyślnych wdrożeń toruje drogę dla zwiększenia zastosowania tej strategii. Przedsiębiorstwa powinny wspólnie pracować nad zbudowaniem solidnych więzi opartych na uczciwości i zaufaniu. Wówczas mogą osiągnąć zduńmiewające korzyści, które zadowolą obie strony tego „układu”. Będą one odzwierciedleniem m.in. mniejszych zapasów (tym samym obniży się koszt) oraz elastyczności.

5. Podsumowanie

Z racji ogromnego wpływu sfery zaopatrzenia w aspekcie wartości nabywanych materiałów oraz usług na wartość dodaną firmy uzasadnionym jest skupienie się na poszukiwaniu efektywnych technik zarządzania relacjami z dostawcami. **Przedsiębiorcy coraz częściej uświadamiają sobie, iż dostawcy kształtują jakość wyrobów końcowych oraz są źródłem kosztów, które ponosi firma w celu zaopatrzenia w materiały niezbędne do produkcji. Wpływa to zasadniczo na konkurencyjność przedsiębiorstwa.**

Umiejętny wybór kluczowych dostawców i utrzymywanie z nimi ścisłej współpracy pozwala obniżyć koszty kooperacji oraz w lepszym stopniu zaspokoić potrzeby klientów. **Dołączając do tego**

monitorowanie działań zaopatrzeniowych firmy umożliwiające określenie stopnia realizacji postawionych celów oraz rozpoznanie obszarów funkcjonowania, w których możliwa jest redukcja kosztów i/lub zwiększenie efektywności jednostka może osiągnąć sukces. Przydatne jest również śledzenie działań dostawców oraz ich ocena.

Kształtowanie przez producentów bliskiej współpracy z kluczowymi dostawcami powinno przynieść stronom korzyści w postaci optymalizacji wszystkich możliwych obszarów działania. Zjednoczenie kluczowych dostawców pozwala obniżyć koszty operacyjne łańcucha dostaw, ponieważ koszty zaopatrzenia zajmują czołową pozycję wśród kosztów operacyjnych współczesnych przedsiębiorstw.

Znaczna ilość występujących technik budowy relacji partnerskich umożliwia firmom znalezienie wśród nich takiej, która najbardziej będzie odpowiadała kooperantom. O wyborze decydować będą różne czynniki w zależności od tego, które są dla przedsiębiorstw najbardziej istotne.

Literatura

1. *Analysis of consignment contracts for spare parts inventory systems*, www.thesis.bilkent.edu.tr/0003121.pdf, [05.2009]
2. Borowiecki M., *Powrót do macierzy. Czy dostawcom należy się równe traktowanie?*, www.e-logistyka.pl/zakupy,16,0.htm, [04.2009]
3. Hausman W. H., *Supplier Managed Availability*, www.supplychainonline.com [05.2009]
4. Hirvonen V., *Capturing Advance Demand Information from Project Delivery Networks for Demand Supply Planning*, www.lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512280671.pdf, [05.2009]
5. *Integrated suppliers. ECR is also for suppliers of ingredients, raw materials and packaging.*, www.ecrnet.org, [05.2009]
6. Miziński K., *Efekt „Byczego bicza” (bullwhip effect)*, www.nf.pl/Artykul/7149/Efekt-, [05.2009]
7. Odlanicka-Poczobutt M., *Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą*, w: *Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym* pod red. Sitko W., Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2006,
8. Odlanicka-Poczobutt M., *Zarządzanie relacjami z dostawcą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 41*, Gliwice 2007,
9. *Successful supplier relationship management*, www.ameinfo.com/35411.html, [05.2009]
10. *The Integrated Supply Solution*, www.hagemeyerna.com [05.2009]
11. www.aldea.pl/go.live.php/PL-H28/publikacje/40/glosariusz-terminologii-zwiazanej-z-aplikacjami-informatycznymi-dla-przedsiębiorstw.html, [05.2009]
12. www.erpstandard.pl, [05.2009]
13. www.financerecords.org/search.php?kp=supplier+managed+availability, [05.2009]

Summary

FORMS OF COOPERATION WITH SUPPLIERS IN THE SUPPLY CHAIN

A presentation of chosen forms of cooperation with suppliers being found in a supply chain is a topic of the article. As model forms as Conception of Integrated Suppliers (IS), Supplier Relationship Management (SRM) and Supplier Managed Availability (SMA) was characterized. The whole was finished with conclusions.

Przypisy

- ¹ Odlanicka-Poczobutt M., *Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą*, w: *Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym* pod red. Sitko W., Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2006, s.125-126
- ² Odlanicka-Poczobutt M., *Zarządzanie relacjami z dostawcą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 41*, Gliwice 2007, s.259-275
- ³ *The Integrated Supply Solution*, www.hagemeyerna.com/privatedata/DocUpload/153/document/371/document.pdf, [05.2009]
- ⁴ *Integrated suppliers. ECR is also for suppliers of ingredients, raw materials and packaging.*, www.ecrnet.org/04-publications/blue_books/pub_2000_integrated_suppliers_blue_book.pdf, [05.2009]
- ⁵ Ibidem
- ⁶ *Analysis of consignment contracts for spare parts inventory systems*, www.thesis.bilkent.edu.tr/0003121.pdf, [05.2009]
- ⁷ www.erpstandard.pl/slownik/haslo/756/SRM...zarzadzanie.relacjami.z.dostawcami.html, [05.2009]
- ⁸ www.aldea.pl/go.live.php/PL-H28/publikacje/40/glosariusz-terminologii-zwiazanej-z-aplikacjami-informatycznymi-dla-przedsiębiorstw.html, [05.2009]
- ⁹ Opracowanie własne na podstawie: Borowiecki M., *Powrót do macierzy. Czy dostawcom należy się równe traktowanie?*, www.e-logistyka.pl/zakupy,16,0.htm, [04.2009]
- ¹⁰ Ibidem
- ¹¹ http://searchsap.techtarget.com/sDefinition/0,,sid21_gci871756,00.html, [05.2009]
- ¹² Opracowanie własne na podstawie: *Successful supplier relationship management*, www.ameinfo.com/35411.html, [05.2009]
- ¹³ *Successful supplier...*,
- ¹⁴ www.financerecords.org/search.php?kp=supplier+managed+availability, [05.2009]
- ¹⁵ Hausman W. H., *Supplier Managed Availability*, www.supplychainonline.com/downloads/SCOnline_SMA_WP.pdf, [05.2009]
- ¹⁶ Hirvonen V., *Capturing Advance Demand Information from Project Delivery Networks for Demand Supply Planning*, www.lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512280671.pdf, [05.2009]
- ¹⁷ Hausman W. H., *Supplier...*, op.cit.
- ¹⁸ Miziński K., *Efekt „Byczego bicza” (bullwhip effect)*, www.nf.pl/Artykul/7149/Efekt-, [05.2009]
- ¹⁹ Opracowanie własne na podstawie: Hausman W. H., *Supplier...*, op.cit.