

Rola i znaczenie zaopatrzenia surowcowo-materiałowego oraz współpracy kooperacyjnej w przedsiębiorstwie przemysłowym

1. Zaopatrzenie jako aspekt działalności przedsiębiorstwa przemysłowego

Warunkiem normalnej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa jest zapewnienie mu zaopatrzenia w niezbędne materiały i surowce. W przedsiębiorstwie przemysłowym są to przede wszystkim przedmioty pracy, które ulegają zużyciu w toku jednego procesu produkcyjnego. Produkty przemysłowe kupowane są przez przedsiębiorstwa, aby mogły one wypełniać efektywne funkcje, do których realizacji zostały powołane. Inaczej, niż na rynku dóbr konsumpcyjnych, wspomniane produkty przeznaczone są do dalszego przetwarzania lub sprzedaży, a nie finalnej konsumpcji¹.

Klienci na rynku dóbr produkcyjnych, którzy określani są mianem klientów zinstytucjonalizowanych, klasyfikowani są do trzech grup²:

1. przedsiębiorstwa komercyjne kupujące dobra i usługi;
2. podmioty rządowe kupujące dobra i usługi;
3. pozostali klienci zinstytucjonalizowani.

W pierwszej grupie znajdują się producenci (oferują produkty bezpośrednio na rynek dóbr konsumpcyjnych), kooperanci (stanowią ogniwo kanału dystrybucyjnego na rynku dóbr produkcyjnych) oraz dystrybutorzy

¹ Niektóre produkty mogą być traktowane zarówno jako przemysłowe, jak i konsumpcyjne, na przykład żwir, silniki, komputery i inne.

² zob. R. W. Haas, *Industrial Marketing Management*, third edition, San Diego State University, 1986, s. 9.

(stanowią ogniwo łączące rynek dóbr przemysłowych i konsumpcyjnych). Ci ostatni kupują dobra od producentów lub innych dystrybutorów, aby sprzedać je w zasadzie w niezmienionej postaci.

Tylko nieliczne firmy, stanowiące wąską grupę wśród zakładów przemysłowych, nie są uzależnione od dostawców bądź kooperantów, oferując najczęściej nieskomplikowane wyroby z łatwo dostępnych i nieskomplikowanych komponentów. Jednak powszechny niegdyś dylemat: zlecić na zewnątrz wykonanie określonego elementu, czy może wyprodukować go we własnym zakresie, w erze postępującej specjalizacji praktycznie przestał istnieć, a rozbudowana sieć dostawców i kooperantów, szczególnie w odniesieniu do firm dużych, prezentujących wysoki poziom technologiczny, stała się czymś powszechnym. Właśnie pogłębiająca się specjalizacja oraz nasilająca się konkurencja nie pozwalają na jakiegokolwiek odstępstwa od tego trendu. W praktyce wiele przedsiębiorstw to montownie, w których jakość wyrobów finalnych uzależniona jest całkowicie od jakości dostaw³; często można spotkać się z popularnym określeniem: przedsiębiorstwa świadczące usługi, a nie wytwarzające dany produkt. Jednak nawet w takim przypadku nie można powiedzieć, że jakość ostateczna uzależniona jest jedynie od jakości surowców i materiałów. Niewłaściwe jest również rozpatrywanie, w tym ujęciu, wyłącznie dwuelementowego łańcucha dostawca – odbiorca, bowiem w praktyce może być on znacznie dłuższy, a powiązania mogą mieć charakter bardzo złożony. W każdym jednak przypadku, uwzględniając fakt, że w krajach wysoko rozwiniętych, w przedsiębiorstwie przemysłowym dostawy stanowią, według jednych źródeł, średnio od 40-60%, a według innych⁴ nawet 80% wartości produktu finalnego, konieczne jest zakwalifikowanie problemu kształtowania jakości dostaw do rangi problemów strategicznych przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy jednak pamiętać, że procesy związane z szeroko rozumianym zaopatrzeniem, to tylko jeden z istotnych aspektów zarządzania firmą, który może decydować o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa na rynku.

Wachlarz produktów kupowanych na rynku zaopatrzeniowym jest bardzo szeroki. Do produktów tych najczęściej zalicza się: maszyny i urządzenia produkcyjne, materiały i części składowe maszyn i urządzeń, instalacje przemysłowe, energetyczne, budynki i budowle, surowce i komponenty produkcyjne oraz surowce energetyczne, profesjonalne urządzenia

³ Jakość dostaw jest rozumiana w tym przypadku bardzo szeroko, nie tylko w kontekście spełnienia specyfikacji technicznych, ale również powiązania z zagadnieniami obsługi, gotowości dostaw, warunków płatności, usług z tym związanych i innych.

⁴ J. Krajski, *Ogólne zasady organizacji i ekonomiki przedsiębiorstwa*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, 1986, s. 64.

telekomunikacyjne, materiały zaopatrzeniowe (np. materiały wyposażenia biurowego, środki czystości i środki ochrony pracy), środki transportu (wewnątrzzakładowe, samochody dostawcze i służbowe), usługi profesjonalne dla klientów instytucjonalnych, jak na przykład specjalistyczny serwis i naprawy, specjalistyczne usługi bankowe (np. home banking, factoring) i finansowe (leasing) oraz ubezpieczeniowe (np. ubezpieczenie kontraktu)⁵.

Mając powyższe na uwadze, kupowane przedmioty pracy można podzielić na⁶:

1. Surowce i półfabrykaty. Są one przetwarzane (powstaje wartość dodana) w celu otrzymania gotowych elementów.
2. Roboty w toku. Materiały te są częściowo przetworzone, ale nie znajdują się jeszcze w postaci wymaganej przez klienta.
3. Wyroby gotowe.
4. Materiały pomocnicze, wykorzystywane w czynnościach obsługowych (np. płyny czyszczące, taśmy drukarek, żarówki).

Powyższa klasyfikacja, która wiąże się z przepływem materiałowym w przedsiębiorstwie, powinna zostać uzupełniona o środki pracy i częściowo wyroby gotowe, służące kompletacji zamówień klienta.

W tym miejscu można także odwołać się do innej klasyfikacji dóbr produkcyjnych⁷. Popyt na rynku dóbr przemysłowych w istotny sposób związany jest z rodzajem kupowanego produktu, a to bezpośrednio rzutuje na sposób kwalifikacji i oceny ich dostawców. Aby przybliżyć związek między rodzajem dostaw, a dostawcą poniżej przedstawiona została krótka charakterystyka poszczególnych grup zakupów (tabela 1).

Tabela 1 – Charakterystyka kupowanych dóbr

Kupowane dobra	Ogólne kryteria wyboru dostawcy
Wyposażenie podstawowe	Przy zakupie podstawowego wyposażenia produkcyjnego, najczęściej o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, analizie podlega wiele czynników. Dostawca, w tym przypadku, musi wykazać się jednoznaczną przewagą nad konkurentami, przede wszystkim zgodnością – w pełnym zakresie – ze specyfikacjami. Jego wybór w dużym zakresie uzależniony jest od oferowanych usług serwisowych, wsparcia technicz-

⁵ S. C. Certo, J. P. Peter, Strategic Management, Concepts and Applications, Random House, Business Division, New York, 1988, s. 317.

⁶ A. P. Muhleman, J. S. Oakland, K. G. Lockyer, Zarządzanie. Produkcja i usługi, PWN, 1995, s. 424.

⁷ R. W. Hass, Industrial Marketing Management, Third Edition, San Diego State University, 1986, s. 49.

Kupowane dobra	Ogólne kryteria wyboru dostawcy
	nego i doradztwa. Inne czynniki, które mogą być pomocne przy wyborze dostawcy, to np. łatwość obsługi, możliwość przystosowania nowego zakupu do istniejącej architektury przemysłowej, zgodność z obecnym oprzyrządowaniem, oferowanie przez dostawcę niezbędnych szkoleń operatorów dla prawidłowej obsługi.
Wyposażenie uzupełniające	Czynniki decydujące o wyborze dostawcy w tym zakresie niejednokrotnie są zbieżne z przedstawionymi powyżej. Należą do nich bez wątpienia: zdolność do zapewnienia dostaw w określonym czasie, gwarancje jakościowe, dostępność serwisu i cena. Jednocześnie ważne w tej grupie dóbr jest zwrócenie uwagi na fakt znacznie większej standaryzacji, co związane jest także z większą dostępnością na rynku produkcyjnym. W tej grupie należy podkreślić duży, a niejednokrotnie decydujący wpływ nieformalnych układów ⁸ .
Części zamienne	W tym przypadku charakterystyka jest zdecydowanie odmienna. Występuje tu uzależnienie popytu od docelowego rynku, dla którego przeznaczony jest produkt, służący kompletacji dostaw. Wysoki stopień standaryzacji wskazuje, że przy doborze dostawcy decydującą rolę odgrywają np. cena, warunki dostawy, warunki płatności. Nieformalne kontakty, w przeciwieństwie do poprzedniej grupy, nie mają żadnego znaczenia.
Materiały przetworzone	W tej grupie zakupów popyt kreowany jest także przez rynek dóbr konsumpcyjnych. Przy czym, należy zwrócić uwagę na dwie zasadnicze różnice. Po pierwsze, materiały przetworzone nie są przekazywane dalej w niezmienionej formie, a po wtóre, rynek docelowy jest zdecydowanie mniej stabilny. Produkty tej grupy, zanim będą spełniały oczekiwania klientów muszą zostać w określonym zakresie jeszcze poddane obróbce. Przy doborze dostawców, zasadniczego znaczenia nabierają: możliwość dostaw spełniających specyfikacje jakościowe, cena i warunki współpracy, pewność dostaw, powtarzalność jakości. Ponadto znaczącą rolę odgrywają: gotowość dostaw, zapewnienie odpowiedniej ilości i łatwość procesu reklamacyjnego.
Produkty konsumpcyjne	Do tej grupy należą wszystkie produkty, które są wykorzystywane w normalnym cyklu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Są to wyroby typowe i zestandaryzowane, które mogą być kupowane przez różnych klientów. Zachowania zakupowe są w tym przypadku rutynowe, nie odbiegają od mechanizmów popytu na rynku dóbr konsumpcyjnych.
Surowce	To grupa bardzo zróżnicowana, bowiem z jednej strony może dotyczyć bardzo konkurencyjnego rynku, a z drugiej monopoli. Przedsiębiorstwa najczęściej kierują się danymi katalogowymi, wymaganiami norm przedmiotowych, możliwością dostaw na czas, gotowością dostaw, zapewnianiem wymaganej ilości i stabilizacji cenowej.

⁸ Niejednokrotnie, w kontekście oprzyrządowania, kapitalnego znaczenia nabiera możliwość zwrotu nie w pełni zadowolającego zakupu, a nie możliwość łatwej jego naprawy.

Kupowane dobra	Ogólne kryteria wyboru dostawcy
Usługi przemysłowe	Czynniki kształtujące popyt, w tym przypadku, są zdecydowanie odmiennie niż ma to miejsce w kontekście wyżej wymienionych grup. Szczególną rolę odgrywają: reputacja dostawcy, doświadczenia z dotychczasowej współpracy, referencje, polecenia personalne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. W. Hass, *Industrial Marketing Management, third edition, San Diego State University, 1986, s. 49.*

Według innej klasyfikacji kupowane produkty przemysłowe różnią się w zależności od: spełnionych funkcji, sposobów wykorzystania oraz ocen wystawianych przez nabywców. Są wśród nich produkty użytkowane przez wiele lat, jak też znacznie tańsze i zużywane w jednym cyklu produkcyjnym⁹.

Z zestawienia wynika, jak szeroki i różnorodny jest zestaw czynników decydujących o zakupie określonych dóbr na rynku przemysłowym.

Kupowane produkty przemysłowe¹⁰, można zaliczyć do jednej z sześciu grup:

1. produktów inwestycyjnych, obejmujących budynki, budowle oraz ich wyposażenie w ważniejsze maszyny, urządzenia i instalacje;
2. produktów dodatkowego wyposażenia;
3. surowców rolniczych i przemysłowych;
4. materiałów i części składowych;
5. produktów zaopatrzeniowych;
6. usług profesjonalnych.

Dla pełnego zobrazowania realizowanych na rynku dóbr przemysłowych nie można pominąć także przytoczenia grupy środków produkcji, które dzielą się na: budownictwo inwestycyjne, wyposażenie budynków, surowce, komponenty, serwis produkcyjny i zaopatrzenie¹¹. Istotne jest,

⁹ Do powyższych rozwiązań można zastosować także inne kryteria, co skłania również do wniosku, że rozmiar przedsiębiorstwa przesądza o konieczności różnego postrzegania przedmiotu dostaw. Np. dla małego zakładu zakup określonej maszyny może istotnie wpłynąć na poziom technologiczny; to samo urządzenie w dużym zakładzie może stanowić tylko element dozbrojenia technicznego wytwarzanych dóbr.

¹⁰ W literaturze określenie „produkty przemysłowe” stosowane jest na równi z określeniem środki produkcji. Zob. m.in. T. Wojciechowski, *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, 1995; H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, AE Poznań, 1996, s. 269.

¹¹ Serwis produkcyjny i zaopatrzenie są funkcjami, a nie elementami klasyfikacji rzeczowej i nie można ich porównywać z klasyfikacją środków produkcji przyjętą w Polsce. Jednak zdarzają się przypadki cytowania tej klasyfikacji w podręcznikach, bez opatrzenia komentarzem.

że towary oferowane na rynku środków produkcji charakteryzują się bardzo zróżnicowanym stopniem przetworzenia¹². Proces wydobywania paliw i surowców (wyprodukowania surowców pochodzenia roślinnego), ich konfekcjonowania, niekiedy uszlachetnienia, przewozu i dostarczania jest dosyć prosty. W ujęciu technicznym, pod pojęciem materiałów rozumie się zarówno produkty jedno- czy dwuoperacyjnego przerobu surowców (np. drewno przetarte w tartaku, koks przygotowany z węgla, żwir wcześniej przepłukany i posegregowany), jak i będące wynikiem wielu skomplikowanych operacji technologicznych, a także logistycznych, angażujących kolejno kilka podmiotów, np. papier uszlachetniony, elementy konstrukcyjne, blachy, lakiery, itd.

W ujęciu ekonomicznym dla konkretnego przedsiębiorstwa produkcyjnego – w mikroskali, materiałem jest wszystko co podmiot ten kupuje z zamiarem dalszego przerobu lub wykorzystania w inny sposób w procesie produkcji (materiały eksploatacyjne i pomocnicze). Istotne jest, że w coraz większym zakresie przedmiotem dostaw dla przedsiębiorstw są wysoko przetworzone podzespoły przeznaczone bezpośrednio do montażu złożonych wyrobów. Bardzo często są one produkowane zgodnie z indywidualnymi specyfikacjami, dla konkretnego odbiorcy. Zgodnie z powszechnie stosowaną nomenklaturą są one traktowane jako „wyroby kooperacyjne”, stanowiące rezultat procesu organizacyjnego określanego mianem kooperacji przemysłowej¹³. Typowym zjawiskiem jest upowszechnianie się i wzrost popytu na produkowany w długim okresie czasu element kooperacyjny, początkowo zamawiany przez jednego odbiorcę, a nie objęty jeszcze standardami normalizacyjnymi. Z czasem staje się on potrzebny wielu innym podmiotom rynku jako część zamienna lub jako element produktu finalnego. W tym momencie poddaje się unifikacji i może być powszechnie dostępny na rynku.

Tendencja upowszechniania się kooperacji jako rodzaju dostaw każe zwrócić baczną uwagę na fakt wzrostu wartości elementów kooperacyjnych w wyrobie finalnym, a w konsekwencji na kluczowe znaczenie **jakości dostaw**.

¹² zob. K. Białecki, Marketing producenta i eksportera, Warszawa, 1992, s. 14. Autor ujmując przedmiotowy zakres tej grupy towarów syntetycznie: sprzęt inwestycyjny (w tym kompletne obiekty, maszyny wykonywane na zamówienie, maszyny standaryzowane), części zamienne, surowce i paliwa, materiały wyposażenia, patenty, licencje, know-how. W innych pozycjach literaturowych niekiedy grupa ta jest rozszerzana o, np. projekty konstruktorów i technologów, projekty racjonalizatorskie członków załóg, projekty organizacji produkcji (często także kupowane), doradztwo techniczne, odbiór techniczny zewnętrzny i inne. Ten rodzaj środków produkcji ma z marketingowego punktu widzenia (i nie tylko) charakter bardziej zbliżony do prac naukowych, także stanowiących przedmiot obrotu towarowego.

¹³ B. J. Moskal, Just-in-Time Putting the Squeeze Means Smart Supplier Selection Is a Must, Marketing News, 1986, nr 20/23, s. 31.

O wadze zarządzania dostawami decydują także obroty na rynku przedsiębiorstw. Według danych GUS-u, szacunkowy udział w obrocie towarowym grupy surowców i materiałów o różnym stopniu przetworzenia stanowi 22%, natomiast w grupie elementów kooperacyjnych (wysoko przetworzone produkty wykonywane głównie według indywidualnych wymagań technicznych odbiorcy) – 30%.

1.1. Alternatywa działalności produkcyjnej oraz kupna i odsprzedaży

Prostota tytułu podrozdziału, sprowadzająca się do powszechnego problemu „make or buy”, kryje w sobie fundamentalne pytanie dla strategii przedsiębiorstwa przemysłowego. Odpowiedź twierdząca jest jednocześnie punktem wyjścia dla wielu wątków niniejszej książki, związanych z zapewnieniem jakości przedmiotów pracy.

Przedsiębiorstwo z konieczności kupuje surowce i niektóre materiały, bowiem tylko do rzadkich przypadków na współczesnym rynku można zaliczyć przedsiębiorstwa dysponujące w sposób naturalny w swojej strukturze źródłami zaopatrzenia. W określonym, często dużym zakresie działalności konieczne jest postawienie pytania: co jest bardziej opłacalne – produkować elementy i części, czy też je kupować? Na tak postawione pytanie odpowiedź musi być sformułowana indywidualnie przed każdym nowym uruchomieniem, czy modyfikacją wyrobu.

Przez wiele lat uważano, że konieczne jest produkowanie w ramach przedsiębiorstwa możliwie wszystkich niezbędnych elementów. Do ważniejszych argumentów, które przemawiały za takim właśnie postępowaniem, zaliczano przede wszystkim: niższe koszty, mniejsze ryzyko i lepszą kontrolę nad jakością i dostawami. Nie bez znaczenia były także opinie o możliwości zachowania tajemnicy w zakresie innowacyjności, know-how, praktyki produkcyjnej, tajemnic przemysłowych, a także wymagań i systemów zapewniania jakości dostaw. Często dostawcy, wykorzystując sytuację monopolistyczną, żądają wysokich cen za dostarczone materiały (np. w branży farmaceutycznej, metalowej, produkcji opakowań szklanych i wielu innych). Powoduje to, że produkt finalny przestaje być konkurencyjny. Nie można jednak bezkrytycznie przyjmować wyżej przedstawionych argumentów przemawiających za ustanawianiem i rozwojem wewnętrznych źródeł zaopatrzenia.

W pierwszej kolejności należy wskazać na opinie o nie do końca uświadomionym, choć powszechnym, pobłażaniu dla efektów własnej pracy, istnieniu poważnego niebezpieczeństwa osiągnięcia gorszej jakości produ-

kowanych części. Aby planowany produkt mógł być sprzedawany na rynku, pozostaje także możliwość związana z próbą podjęcia produkcji we własnym zakresie, a tym samym złamanie pozycji monopolisty zewnętrznego. Jednak przy współczesnym trendzie umiędzynarodawiania się rynku dóbr przemysłowych alternatywą jest także nawiązanie współpracy z dostawcami zagranicznymi.

Na przykład Toyota kupuje znacznie więcej elementów, zgodnie z opracowanymi w swoich komórkach technologicznych wymaganiami, niż General Motors. Według ocen ekspertów, samochody japońskiego koncernu zajmują znacznie lepsze miejsce w rankingach niezawodności. Intel jest wiodącym światowym producentem mikroprocesorów, mimo współpracy z wieloma dostawcami. Za korzystaniem z zewnętrznych źródeł dostaw przemawiają następujące argumenty:

- dostawca może być ważnym źródłem innowacji i nowych technologii;
- dostawca pełni istotną rolę w spełnieniu oczekiwań ostatecznego klienta, poprzez swoje powiązania z innymi dostawcami i odbiorcami oraz wagę jakości swoich wyrobów bezpośrednio wpływającą na efekt końcowy;
- współpraca z dostawcami pozwala na egzekwowanie najwyższego poziomu jakości, gwarantuje większą elastyczność dostaw, uruchamianie produkcji okresowej lub małych partii, niższe koszty, lepsze dostosowanie do potrzeb dzięki specjalizacji;
- lepsza efektywność rynkowa, bowiem dostawcy mogą współpracować z wieloma odbiorcami, przez co korzystają z efektu skali lub poprzez warunki umów o wyłączność uzyskują gwarancję w zakresie ilości produkcji.

W przypadku klasycznych decyzji typu „make or buy” rozpatruje się istotne z punktu widzenia podejmowanych decyzji elementy kosztów produkcji własnej i zakupu w obcych przedsiębiorstwach. Przy czym ważny jest z punktu widzenia podejmowanych decyzji, rozumienie kosztów dodatkowych, powstałych z tytułu przyjęcia określonego, alternatywnego rozwiązania. W przypadku decyzji krótkoterminowych, przy wolnych mocach produkcyjnych, będzie się porównywało koszty zmienne produkcji własnej z podobnymi kosztami produktów pozyskiwanych z zewnątrz. Jeżeli przy produkcji własnej powstało wąskie gardło, wówczas koszty wyrobu własnego obciążone zostaną odpowiednimi kosztami alternatywnymi. Jeżeli będzie więcej „wąskich gardeł”, wówczas optymalne rozwiązanie z produkcji własnej i obcej ustalane jest na podstawie decyzji kierowniczych¹⁴. W tym przy-

¹⁴ zob. O. Duck, W. Fabbind, A. Poestges, K.D. Barrett, U. Sander, Gospodarka materiałowa, ALFA-WEKA, 1997, s. 21.

padku trzeba być świadomym, że taka procedura przystaje jedynie do krótkoterminowych decyzji „make or buy”, które nie wywołują żadnych strategicznych zmian stopnia pionowej integracji produkcji.

Natomiast w przypadku wyboru wariantu zakupu u obcego producenta w sytuacji niedoboru własnych mocy produkcyjnych, musi to w konsekwencji prowadzić do sytuacji decyzyjnej, kiedy to rozważana jest możliwość zmniejszenia istniejących mocy lub rezygnacji z odnowy parku maszynowego włącznie.

Decyzje długookresowe uwzględniają koszty stałe, które pomija się w decyzjach krótkookresowych, ponieważ z tej perspektywy ulegają przesunięciu do obszaru kosztów wywierających wpływ na decyzje. Jednakże rachunek kosztów pełnych uwzględnia zryczałtowane koszty narzutu kosztów ogólnych, co prowadzi do uzyskania bardzo zniekształconego obrazu.

W przypadku dokonania dużych inwestycji na potrzeby produkcji własnej, przechodzi się od statystycznego rachunku kosztów inwestycyjnych do dynamicznych rachunków inwestycyjnych. Ale także i ta metoda uwzględnia jedynie aspekty decyzji, które dadzą się skwantyfikować. Natomiast syntetycznie, przy porównywaniu kosztów zakupu od producentów obcych z kosztami produkcji własnej, nie uwzględnia się kalkulacyjnych kosztów ryzyka produkcji, a w tym związanych z nieodpowiednią jakością dostaw.

Powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że bezpośrednio kwantytatywne przyporządkowanie ryzyka do kosztów jednostkowych jest wysoce problematyczne. Tabela nr 2 przedstawia podstawowe rodzaje ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji „make or buy”, przy ustalaniu kosztów produkcji własnej.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na typowe rodzaje kosztów, w tym kosztów jakości powstałych w ramach wymiany dóbr i usług pomiędzy przedsiębiorstwami. Należą do nich:

- koszty nawiązania współpracy, np. koszty delegacji, doradztwa, określone koszty całkowite zakupu, zaopatrzenia, rozwoju i przygotowań do ewentualnej przyszłej produkcji;
- koszty uzgodnień, np. koszty negocjacji, koszty dostosowania działu księgowości, systemu sprawozdawczości, koszty uzgodnień pozostałych służb przedsiębiorstwa: zbytu, rozwoju, produkcji, zakupów i logistyki;
- koszty nadzoru, np. zapewnienia jakości, terminowości dostaw, określenia cen zakupu;
- koszty realizacyjne, np. koszty zarządzania procesem wymiany;
- koszty adaptacji, np. koszty dodatkowe powstałe w wyniku późniejszych zmian jakościowych, ilościowych, cenowych i terminowych.

Tabela 2 – Niekalkulowane ryzyko przy ustalaniu kosztów produkcji własnej

Ryzyko produkcyjne związane z produkcją własną	Ryzyko sytuacyjne spowodowane niepewnością czynników	Sytuacja przy zakupie od dostawców zewnętrznych
Zapewnienie jakości	braki, działania związane z usuwaniem braków	kary konwencjonalne
Wykorzystanie mocy produkcyjnych	brak pokrycia kosztów stałych	zawarte w cenie zakupu
Przygotowanie kadry	zatrudnienie, choroby, podniesienie kwalifikacji	zawarte w cenie zakupu
Utrzymywanie magazynów	kradzieże, zaleganie, przekraczanie terminów przydatności, zamrażanie kapitału	zawarte w cenie zakupu
Przestrzeganie terminów	zwiększenie stanu na składzie, opóźnienia, nadgodziny	kary konwencjonalne
Pielęgnowanie know-how	inwestycje związane z postępem technicznym	zawarte w cenie zakupu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie O. Duck, W. Fabbini, A. Poestges, K. D. Barrett, U. Sander, *Gospodarka materiałowa, ALFA-WEKA*, 1997, s. 22.

Dlatego właśnie kwestia „make or buy” odgrywa pierwszoplanową rolę w kształtowaniu jakości dostaw. Dotyczy to wszystkich aspektów jakości, o których będzie mowa w dalszych częściach pracy.

2. Istota współpracy w zakresie dostaw i kooperacji przemysłowej

W praktyce bez wątpienia terminy: dostawca i dostawa łączą się z zaopatrzeniem, czyli stanowią jeden z najistotniejszych elementów w łańcuchu logistycznym. Określenie dostawca jest określeniem powszechnie występującym w literaturze z zakresu: logistyki, marketingu przemysłowego oraz zarządzania jakością, jednak tylko w nielicznych przypadkach pojęcie to jest precyzyjnie definiowane.

Najbardziej syntetyczną interpretację powyższego pojęcia można znaleźć w literaturze dotyczącej zarządzania dostawami¹⁵, gdzie dostawcy określani są jako podmioty dostarczające surowce i materiały stanowiące kluczowy przedmiot zaopatrzenia odbiorcy.

¹⁵ np. J. L. Bossert, *Supplier Management Handbook*, ASQC Quality Press, 1994, s. 22; J. F. Cali, *TQM for Purchasing Management*, McGraw-Hill Inc., 1993, s. 39.

W obszarze zapewnienia jakości może być to interpretacja nie w pełni satysfakcjonująca. Wystarczy bowiem przeanalizować określenie „dostawca” zawarte w międzynarodowych normach ISO serii 9000.

Bardziej precyzyjne określenie powyższego terminu ma istotne znaczenie dla dalszych rozważań prowadzonych w niniejszej pracy, tym bardziej że w samych normach ISO 9000 pojęcie „dostawcy” odnosi się do organizacji, która chce wypełnić wymagania jednego z modeli systemu jakości **ISO 9001**, 2 lub 3.

W normie terminologicznej ISO 8402 nie zostało jednak wyjaśnione pojęcie dostawcy, do którego można znaleźć odwołanie w większości punktów norm – modeli systemów jakości. Pojawiają się następujące sformułowania: „kierownictwo dostawcy powinno określić i udokumentować swoją politykę, cele i zobowiązania, dotyczące jakości (...)”¹⁶, „dostawca powinien wprowadzić i utrzymywać udokumentowany system jakości (...)”¹⁷.

W tej samej normie stosuje się określenie „poddostawca” w kontekście podmiotów, u których przedsiębiorstwo dokonuje zakupów zaopatrzeniowych. Takie rozróżnienie, dostawca i poddostawca, nie budzi wątpliwości, jednak w pierwszej edycji normy **ISO 9004** z 1987 roku była mowa o wyborze kwalifikowanych dostawców, a nie poddostawców, co mogło rodzić pytania. Terminologia ta została wyjaśniona w drugim, obecnie obowiązującym wydaniu ISO 9004-1.

Natomiast dostawa to w pierwszej kolejności przedmioty pracy: surowce, materiały, podzespoły, itd., jak również usługi. Zakres zakupów, jakie realizuje przedsiębiorstwo jest oczywiście znacznie szerszy, o czym była mowa we wcześniejszym fragmencie pracy.

Z kolei zarządzanie dostawcami obejmuje działalność kierowniczą realizowaną w określonych obszarach łańcucha dostaw, polegającą na podejmowaniu decyzji oraz sterowaniu dostawcami, zasobami, procesami i informacjami w celu osiągnięcia optymalnych efektów w sposób jak najbardziej wydajny i oszczędny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych¹⁸.

Można przyjąć, że zarządzanie dostawcami, jak i w szerszym ujęciu – dostawcami¹⁹, należy traktować jako element systemu zarządzania jako-

¹⁶ ISO 9001:94, pkt. 4.1.1. Polityka jakości.

¹⁷ ISO 9001:94, pkt. 4.2. System jakości.

¹⁸ J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 16.

¹⁹ Pojęcie zarządzanie dostawcami, należy odnosić do procesu związanego z takimi aspektami dostawy jak ilość, termin, asortyment, zgodność z wymaganiami, natomiast zarządzanie dostawcami ma charakter znacznie szerszy, bowiem związane jest z warunkami współpracy, w tym umowami o współpracy, wybiegającymi poza ustalenia dotyczące samego przedmiotu dostawy.

ścią²⁰, rozumianego jako aspekt całość funkcji zarządzania, decydujących w określaniu i wdrażaniu polityki jakości²¹. Zatem konieczne wydaje się szersze spojrzenie, obejmujące swoim zakresem m.in. organizację procesu zaopatrzenia, strategię zaopatrzenia, przebiegu samego procesu, kwalifikacji dostawców nowych i ciągłej ich oceny, ukazanych na tle najnowszych koncepcji w tym obszarze.

Dostawa może dotyczyć jednorazowych, czy też wielokrotnie realizowanych procesów w sferze zaopatrzenia w przedmioty pracy o różnym stopniu złożoności i poziomie technicznego. W tym zakresie można wskazać na pewne charakterystyczne tendencje.

Pierwszym z bardzo charakterystycznych procesów we współpracy z dostawcami jest rosnące znaczenie kooperacji, dlatego konieczne jest również zdefiniowanie powyższego terminu. W prostym ujęciu oznacza ona współpracę. Kooperację przemysłową określa się jako współpracę dwóch lub wielu przedsiębiorstw, które wspólnie dążą do osiągnięcia określonego celu – najczęściej do uruchomienia i kontynuowania produkcji złożonego wyrobu²².

Zgodnie z inną definicją²³ kooperacja w odniesieniu do przemysłu jest współpracą produkcyjną szeregu przedsiębiorstw, podyktowaną względami podwyższenia jakości produkcji, wzrostu wydajności pracy oraz obniżenia jej kosztów.

Związki kooperacyjne przedsiębiorstw bywają określane również jako dobrowolne, stosunkowo luźne, umowne połączenia przedsiębiorstw w celu wypełnienia określonej funkcji lub zadania cząstkowego, bądź też wspólnego koordynowania, bez tracenia przy tym samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej^{24, 25}. Przedmiotem połączenia kooperacyj-

²⁰ zob. ISO 8402 Jakość. Terminologia.

²¹ Polityka jakości to ogół zamierzeń i kierunków działań organizacji dotyczących jakości, w sposób formalny wyrażony przez najwyższe kierownictwo tej organizacji (ISO 8402). Polityka jakości może być traktowana jako domena strategicznego zarządzania, stanowiąc misję jakości. W tym kontekście, wiodące organizacje opracowują polityki jakości poszczególnych obszarów działalności, często w zakresie zaopatrzenia i współpracy z dostawcami, np. Xerox, Ford Motor Co. Podobne wymagania stawiają auditorzy niektórych organizacji certyfikujących podczas auditów certyfikacyjnych.

²² T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, PWE, 1995, s. 62.

²³ L. Pasieczny (red.), Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa, 1981, s. 230.

²⁴ J. Famielec, Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej, doświadczenia, strategie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 1992, s. 9.

²⁵ Bywają także ściślejsze formy umownej współpracy, np. kartele, które korzystają z prawa sankcji wobec partnerów, chociaż przystąpienie do tego związku jest rezultatem gotowości uczestników i wzajemnego zaufania.

nego²⁶ są wycinkowe fragmenty całego procesu gospodarczego przedsiębiorstwa, względnie pewne jednorazowe lub krótkookresowe cele, których pojedyncze przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie samodzielnie zrealizować lub nie mogłyby ich zrealizować w efektywny sposób²⁷.

Kooperację w klasycznym ujęciu definiowano dotychczas w literaturze polskiej w szerokim lub wąskim znaczeniu²⁸. W szerokim znaczeniu oznacza współpracę przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, a więc obejmuje wszelkiego rodzaju związki pomiędzy przedsiębiorstwami, w tym również w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Natomiast kooperacja w ścisłym znaczeniu (tzw. kooperacja właściwa), to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i zakładów, pomiędzy którymi występuje przepływ elementów kooperacyjnych i świadczenie usług wykonywanych na specjalne zlecenie odbiorcy, w ramach umowy kooperacyjnej i z przeznaczeniem do konkretnego wyrobu gotowego.

Związki kooperacyjne zatem mają szerszy wymiar, niż tylko ograniczony w literaturze polskiej do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu wyrobów finalnych, bowiem wykraczają one znacznie poza sferę dostaw podzespołów.

Warto nadmienić, że przedmiotem porozumień kooperacyjnych może być każda dziedzina działalności gospodarczej i nie należy jej ograniczać wyłącznie do zasilania w wyroby kooperacyjne. Jej przedmiotem w praktyce firm światowych są:

- usługi transportowe,
- dostawy energii,
- projektowanie i modernizacja wyrobów oraz realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych,
- transport wewnątrzzakładowy i magazynowanie,
- udostępnianie wyposażenia technicznego i wyspecjalizowanej kadry,
- transfer nowoczesnych technologii,
- badania rynku i organizacji sprzedaży,
- eksport wyrobów i usług,
- reklama produktów,
- kształcenie kadr,
- pozyskiwanie kapitału,
- pozyskiwanie informacji.

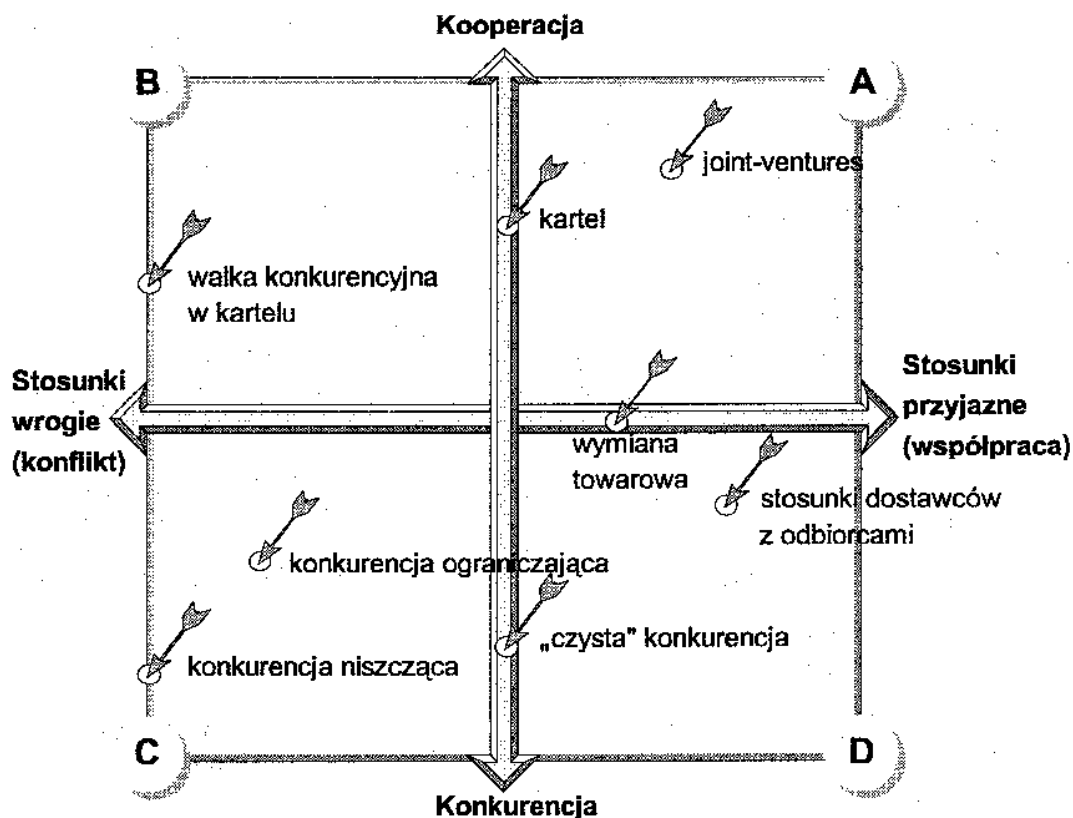
²⁶ Nazywa się je także powiązaniem kooperacyjnym lub wspólnotą kooperacyjną.

²⁷ zob. G. Ringle, Decyzje marketingowe, Przegląd Organizacji, 1990, nr 11, s. 16.

²⁸ J. Famielc, Układy kooperacyjne w przemyśle, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 1988, s. 9.

Kooperacja przemysłowa²⁹ jest przeciwieństwem konkurencji i opiera się na stosunkach, które można nazwać przyjaznymi, uwzględniając to pozaekonomiczne kryterium oceny. Ilustrację powiązań kooperacyjnych w całej przestrzeni działalności przedsiębiorstwa na rynku i różnych rodzajów stosunków z konkurentami, jak również partnerami, przedstawia rysunek nr 1.

Rysunek 1 – Kooperacja w układzie stosunków rynkowych



Źródło: H. E. Lampe, *Wettbewerb, Wettbewerbsbeziehungen, Wettbewerbsintensität*, Baden-Baden, 1979, s. 81³⁰.

Zgodnie z jego ideą obszarem przeznaczonym wyłącznie dla kooperacji jest segment „A”, ale w segmencie „B” stosunki kooperacyjne współistnieją ze stosunkami konkurencyjnymi.

Kooperacja przemysłowa polega głównie na produkowaniu i dostawach kompletnych wyrobów, wykorzystywanych w produkcji innych wyrobów o wyższym stopniu komplikacji technicznej, podzespołów, części i elementów – zwanych najczęściej łącznie elementami kooperacyjnymi.

²⁹ J. Olszyński, *Kooperacja przemysłowa w gospodarce kapitalistycznej. Aspekty teoretyczne*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa, 1989, s. 24.

³⁰ zob. także J. Olszyński, *Kooperacja przemysłowa w gospodarce kapitalistycznej. Aspekty teoretyczne*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa, 1989, s. 25.

Mają one charakter indywidualny, bowiem wykonywane są zgodnie z dostarczoną przez kooperanta biernego dokumentacją (określonymi przez odbiorcę warunkami technicznymi) i przeznaczone wyłącznie dla niego (tzw. kooperacja przedmiotowa). Kooperacja może też polegać na wykonywaniu określonych usług technicznych (operacji technologicznych, takich jak np. piaskowanie, malowanie, obróbka galwaniczna), dokonywanych na elementach dostarczonych przez zamawiającego (kooperacja technologiczna).

Kooperacja, w takim ujęciu, dotyczy dostaw o bardziej zaawansowanym charakterze i stopniu skomplikowania. Jest rozwinięciem procesu dostaw surowców, materiałów i elementów typowych (znormalizowanych, możliwych do kupienia przez wszystkich i u każdego, kto je produkuje lub nimi handluje). Więzy kooperacyjne w związkach przedsiębiorstw dają się systematyzować na wiele sposobów. Przy rozpatrywaniu uwarunkowań rynkowych istotne jest zrozumienie kooperacji doraźnej i trwałej. Pierwsza z nich związana jest z realizacją pojedynczej transakcji lub zadania oraz projektu i jest zazwyczaj luźna. Trwała zaś wynika z wyspecjalizowania produkcji finalnej i poddostawczej oraz wymaga nawiązania i rozwoju bliskich stosunków dostawcy z odbiorcą. Taka sytuacja ma miejsce np. w przemyśle stoczniowym i motoryzacyjnym.

Klasyfikację kooperacji można przeprowadzić z punktu widzenia np. przyczyn jej nawiązania, zakresu przedmiotowego, terytorialnego czy organizacyjnego³¹.

Różne czynniki decydują o nawiązaniu takiej współpracy. Kooperacja techniczna – najbardziej powszechna, podejmowana jest w sytuacji, kiedy określony podmiot produkcyjny sam nie może produkować danego podzespołu i bez względu na relacje ekonomiczne musi go zamawiać w innej firmie. Natomiast kooperacja „uzasadniona ekonomicznie” powstaje w sytuacji, kiedy określony podmiot produkcyjny może produkować dany element po poniesieniu określonych nakładów, jednak uznaje za bardziej opłacalne kupowanie go u wyspecjalizowanego producenta.

Nawiązując do wcześniej prezentowanej klasyfikacji przedmiotu zakupów realizowanych przez przedsiębiorstwo produkcyjne, konieczne jest również przedstawienie zakresu dostaw kooperacyjnych. Współpraca przedsiębiorstwa w tym obszarze dotyczy:

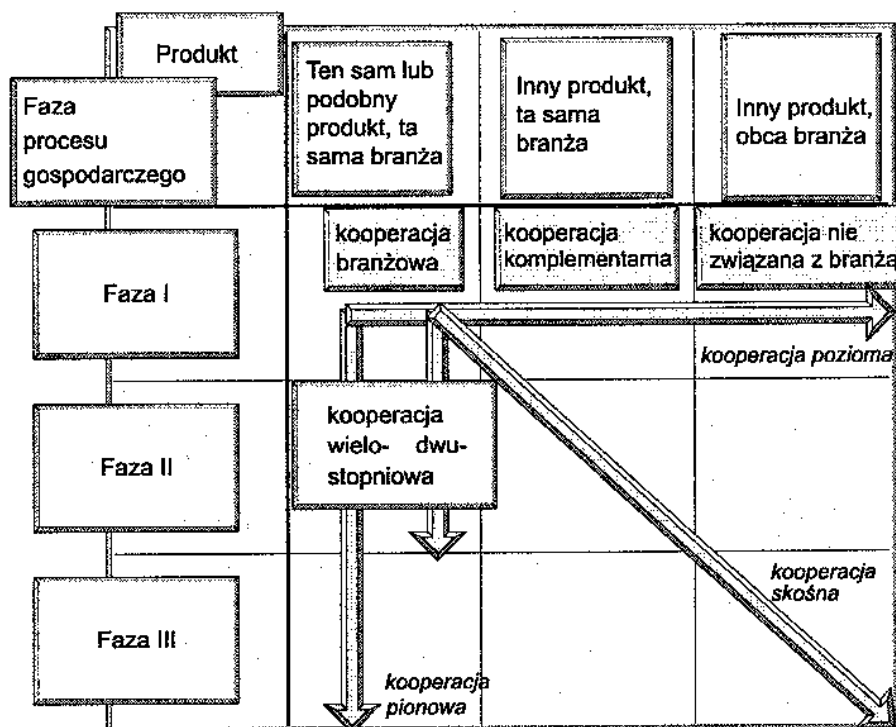
- kompletnych wyrobów, przeznaczonych do montażu bardziej złożonych wyrobów, np. jednostek napędowych do statków, czy silników elektrycznych montowanych w artykułach gospodarstwa domowego;

³¹ R. W. Haas, *Industrial Marketing Management*, third edition, Kent Publishing Company, 1987, s. 74.

- podzespołów, które mogą być sprzedawane także jako części zamienne, np. w przemyśle samochodowym: filtry, felgi, czy elektroenergetycznym – wymienne łopatki do wirników;
- elementów wymagających dalszej obróbki lub przystosowania do montażu, np. odkuwki i odlewy;
- drobnych elementów dostępnych na rynku o wymiarach znormalizowanych, ale np. dla danej konstrukcji potrzebnych o wymiarach nietypowych, (np. uszczelki, specjalnie przygotowana bibuła do filtrów kabin bezpyłowych) lub produkty uznawane za materiały, ale wykonywane wg specjalnej technologii ustalonej przez zamawiającego, np. spawanie w nietypowych osłonach, specyficzne przygotowanie powierzchni do malowania.

Natomiast, ze względu na organizację, można mówić o kooperacji wewnętrznej w ramach określonej organizacji gospodarczej (koncernu, holdingu)³² oraz zewnętrznej z innymi przedsiębiorstwami. Uzupełnieniem klasyfikacji może być podział wynikający z zakresu terytorialnego – kooperacja w granicach miasta, kraju, międzynarodowa.

Inne kryteria podziałów pozwalają mówić o kooperacji: branżowej, kompleksowej i niezwiązanej z branżą. Powyższy podział przybliży rysunek nr 2.



Rysunek 2 – Wybrane formy kooperacji

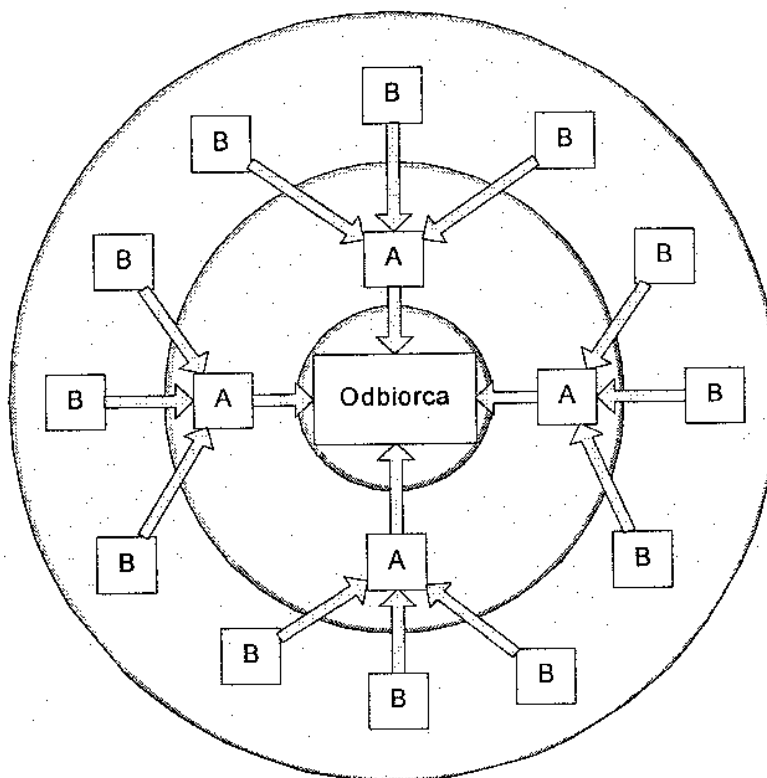
Źródło: U. Domieden, A. Scheibler, J. Weihrauch, *Marketingstrategie und Marktforschung, Studienhefte fuer Operatives Marketing, Verlag Gaber, Wiesbaden, 1977, nr 6, s. 17.*

³² np. w systemie Network koncernu Asea Brown Boveri, czy podobnie w przypadku koncernu Fiata.

Kooperacja, którą należy traktować jako bardziej złożoną formę zakupów zaopatrzeniowych, poprzedzona jest z reguły długotrwałymi negocjacjami technicznymi, ekonomicznymi i organizacyjnymi między kooperantem biernym, czyli potencjalnym odbiorcą, a zarazem inicjatorem rozmów i kooperantem czynnym, czyli dostawcą. Jej wynikiem jest zawarcie umowy dostawy, ponieważ kooperacja, ze względu na swój charakter, nie polega nigdy na jednorazowej sprzedaży. Umowa dostaw kooperacyjnych ma charakter długotrwały. Często odnosi się do współpracy wieloletniej, co stanowi zabezpieczenie określonego pakietu zleceń produkcyjnych dla dostawcy i gwarancję ciągłości produkcji odbiorcy.

W otoczeniu kooperanta czynnego powstaje tzw. pierścień kooperacyjny. W jego ramach dostarczane są wyroby i podzespoły bardziej skomplikowane. Korzysta z dostaw elementów o niższym stopniu przetworzenia, wykonywanych przez specjalistyczne przedsiębiorstwa, zgodnie z przedłożonymi przez nie specyfikacjami. Te z kolei nawiązują kooperację dla swoich potrzeb, tworząc kolejny pierścień (rysunek nr 3).

Rysunek 3 – Pierścień kooperacyjny



A - kooperanci pierwszego rzędu
B - kooperanci drugiego rzędu

Źródło: opracowanie własne

Rozwój kooperacji przemysłowej ma swoje podstawy, przede wszystkim, we wzroście konkurencyjności rynku i wywiera istotny wpływ na kształtowanie stosunków między podmiotami na rynku. Powyższe rozważania mogą skłaniać do następujących wniosków:

- powiązania kooperacyjne pomiędzy dostawcą i odbiorcą stabilizują rynek w zakresie warunków współpracy oraz cen, pozwalają na precyzyjne określenie wymagań w zakresie jakości;
- wielostopniowość pierścienia grupującego łącznie kilkaset, a niekiedy kilkadziesiąt tysięcy podmiotów zarówno dużych, jak i bardzo małych, od strategicznych do dostawców najniższego szczebla, umożliwia realizowanie wspólnej, jednorodnej strategii jakości. W pewnym zakresie podmioty te tworzą wyodrębnione układy, w których ograniczony zostaje do pewnego stopnia klasyczny mechanizm rynkowy. W efekcie powstają powiązania kapitałowe, często stanowiące monopsomy i monopole technologiczne, stwarzające jednocześnie warunki sprzyjające dynamizacji postępu technologicznego;
- powstają warunki sprzyjające ułatwieniom w tworzeniu rozbudowanych systemów logistycznych, działających na podstawie jednolitych rozwiązań organizacyjnych, technik transferu informacji i dóbr;
- powiązania kooperacyjne w istotny sposób rzutują na poprawę jakości produktów finalnych, dzięki wykorzystaniu specjalizacji partnerów, mocy produkcyjnych, większej elastyczności, skuteczności planowania, itd.

Z zagadnieniem kooperacji związany jest typowo japoński system **Kanban**. Polega on na takim zorganizowaniu dostaw od przedsiębiorstw kooperacyjnych, aby nie tworzyły się zapasy³³. Przemysł maszynowy opiera się w znacznym stopniu na montażu, bowiem na jego wytwory składają się duże ilości części i elementy produkowane w przedsiębiorstwach kooperujących z firmami kompletującymi wyroby finalne.

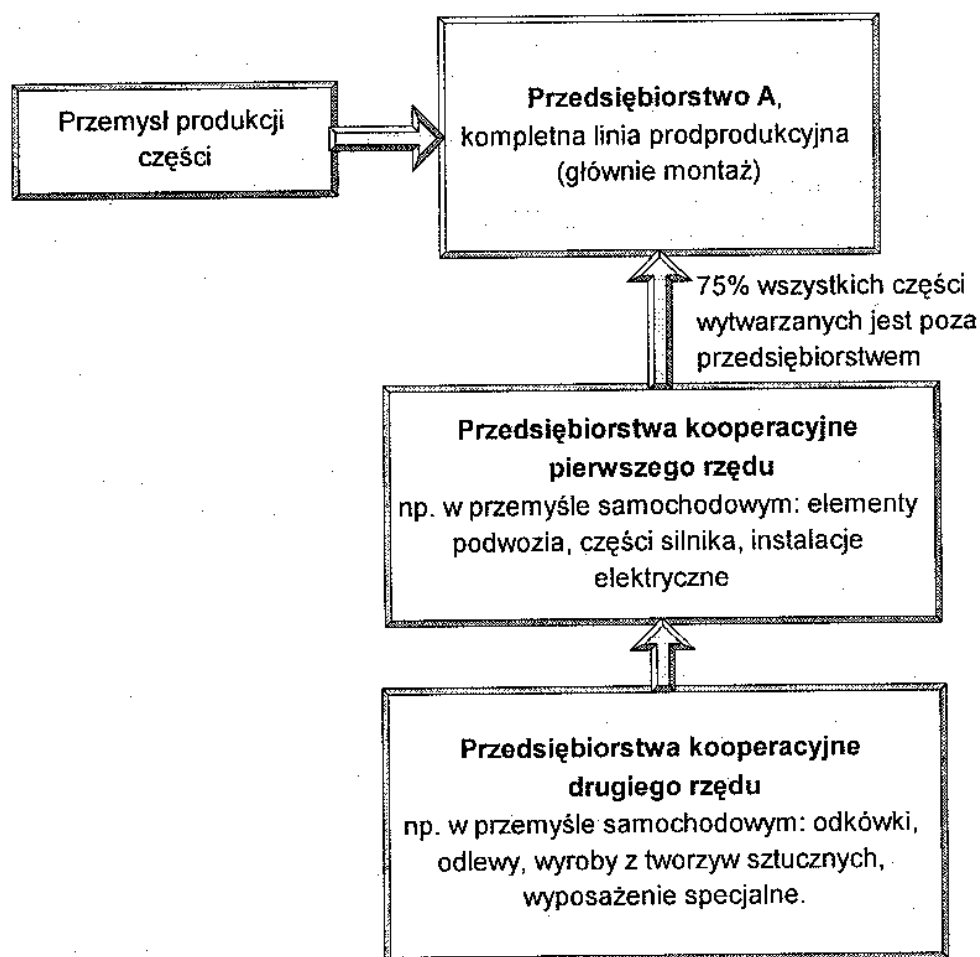
Pewne tendencje rynkowe wskazujące na wzrost znaczenia kooperacji można obserwować w gospodarkach najbardziej rozwiniętych, szczególnie japońskiej. Pierwszą istotną cechą japońskiej produkcji kooperacyjnej jest znacznie większe uzależnienie od kooperantów, niż w analogicznych dziedzinach produkcji w Europie i Stanach Zjednoczonych. Odpowiedni wskaźnik waha się pomiędzy 75% i 80% w przypadku takich przedsiębiorstwa jak Toyota, Nissan³⁴, czy inne firmy przemysłowe, pod-

³³ Sekrety japońskiego sukcesu, E. Kostowska-Watanabe (red.), Wiedza Powszechna, Warszawa, 1990, s. 160.

³⁴ G. M. Bounds, Cases in Quality, Campbell Soup Company: A Supplier's Recipe For Success, Irwin, 1996, s. 84.

czas gdy w USA, czy Wielkiej Brytanii wynosi on tylko 50% do 60%³⁵. Oznacza to, że znacznie więcej części produkuje się w tych krajach w ramach przedsiębiorstw macierzystych. Znaczenie układów kooperacyjnych w Japonii przedstawia rysunek nr 4.

Rysunek 4 – Struktura związków kooperacyjnych w japońskim przemyśle samochodowym



Źródło: *Report on the Roles Played by Small and Medium Enterprises in Production Specialization*, Lund, second edition, 1994, s. 67-69.

W przypadku Japonii struktura ta przypomina piramidę. Poniżej producentów finalnych, takich przedsiębiorstw jak Toyota czy Nissan, lokują się partnerzy kooperacyjni pierwszego rzędu, którzy zajmują się dostawą poszczególnych części i są blisko związani z przedsiębiorstwami macierzystymi, często ich filiami. W dalszym otoczeniu znajdują się przedsiębiorstwa kooperacyjne drugiego i trzeciego rzędu, które dostarczają firmie

³⁵ Podobne dane charakteryzują przemysł elektroenergetyczny, gdzie stosunek ten wynosi 70-80% do 50%. Zob. *Profiles In Quality, Blueprints for Action from 50 Leading Companies*, Allyn and Baccon, 1991, s. 66.

macierzystej ok. 150.000 zestawów montażowych miesięcznie, produkowanych średnio przez 800 do 1.000 robotników³⁶. Z kolei związana z przemysłem japońskim fabryka w Wielkiej Brytanii, zatrudniająca 900 pracowników produkuje w tym samym czasie nie więcej niż 15.000 telewizorów.

Powyższe porównanie, chociaż dalekie ze względu na przedmiot kooperacji, wydaje się być reprezentatywnym w zakresie organizacji produkcji. Zaistniałą sytuację wyjaśnia wypowiedź jednego z menedżerów fabryki (Steal Products Inc. w Bostonie), który wskazuje na znaczne trudności ze znalezieniem w kraju przedsiębiorstwa kooperacyjnego, które zajęłoby się montażem polegającym na łączeniu pewnych elementów elektronicznych z obwodami drukowanymi, i wobec tego konieczne okazało się realizowanie produkcji w pełnym zakresie³⁷. Natomiast w Japonii współdziała ze sobą wiele kooperujących przedsiębiorstw zajmujących się montażem i produkcją części. W rezultacie firma macierzysta zajmuje się jedynie montażem produktu finalnego.

Szczególnie japoński przemysł maszynowy charakteryzuje się nie tylko znacznym uzależnieniem od kooperantów, lecz także i tym, że prowadzi ono w konsekwencji do jakościowo odmiennej kooperacji, do tzw. kooperacji poziomej, stanowiącej³⁸ kluczowy czynnik sukcesu japońskich przedsiębiorstw. W ten sposób wielkie japońskie firmy są odpowiedzialne za niewielką część procesu produkcyjnego, bowiem w zasadniczej części realizują go małe przedsiębiorstwa kooperujące. W zakresie kształtowania jakości wyrobu finalnego fundamentalnego znaczenia nabiera kształtowanie jakości dostaw – zarządzanie dostawami.

W odróżnieniu od firm japońskich firmy europejskie i amerykańskie zajmują się produkcją znacznie większej liczby elementów. Co więcej, przedsiębiorstwa te produkujące części często nie mają stałych klientów, tak jak to się dzieje w Japonii. Nie pojawiają się tam więc żadne wielowarstwowe struktury specjalizacji przemysłowej. Według danych z 1995 roku tak właśnie pracowało 60% ogólnej liczby mniejszych przedsiębiorstw w przemyśle przetwórczym w Stanach Zjednoczonych³⁹.

Według innych źródeł 35% wszystkich badanych przedsiębiorstw nastawionych na kooperację (podwykonawców) współpracuje tylko z jednym przedsiębiorstwem macierzystym. Większość przedsiębiorstw współ-

³⁶ R. Takenaka, *The Japanese Approach to Quality Control – TQC in Our Company*, 1991, s. 15.

³⁷ R. Takenake, *The Japanese Approach to Quality Control - TQC in Our Company*, 1991, s. 17.

³⁸ H. Unger, *Car Makers Force*, *Industrial Management*, nr 10/9, November 1985, s.11.

³⁹ W przemyśle włókienniczym, maszynowym Steel Industry i metalurgicznym, w którym działa stosunkowo duża liczba przedsiębiorstw, wskaźnik ten wynosi 70-80%. Por. E. Teja, *PC Board Vendors Rushto Fill EGA standards*, *Mini-Macro Systems*, 1996, nr 11, s. 74.

pracowało co najmniej z dwoma dużymi „firmami matkami”. Tendencja ta jest szczególnie wyraźna w takich dziedzinach produkcji jak przemysł stoczniowy, produkcja elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego, przemysłowych urządzeń elektrycznych i obrabiarek.

Bardzo często przedsiębiorstwa kooperacyjne, zwłaszcza pierwszego rzędu, są ściśle związane z konkretnymi przedsiębiorstwami macierzystymi. Inaczej niż europejscy, czy amerykańscy producenci elementów montażowych, firmy w japońskim przemyśle maszynowym charakteryzują się słabymi powiązaniem specjalizacji poziomej. Niekiedy poszczególne przedsiębiorstwa nie są całkowicie niezależne od firm oferujących na rynku wyroby finalne, jednocześnie jednak nie mają swobody w doborze kontrahentów. Przykładowo kooperanci Toyoty nadal nie mogą sprzedawać swoich wyrobów jednocześnie jej głównemu konkurentowi, tj. firmie Nissan. Z kolei przedsiębiorstwa produkujące części wykorzystywane do montażu pojazdów przez Nissan nie mogą ich sprzedawać Toyocie⁴⁰. Trzeba jednak pamiętać, że jest to specyfika japońskiego przemysłu motoryzacyjnego; w przemyśle elektronicznym istnieje bowiem wiele niezależnych przedsiębiorstw produkujących podzespoły elektroniczne.

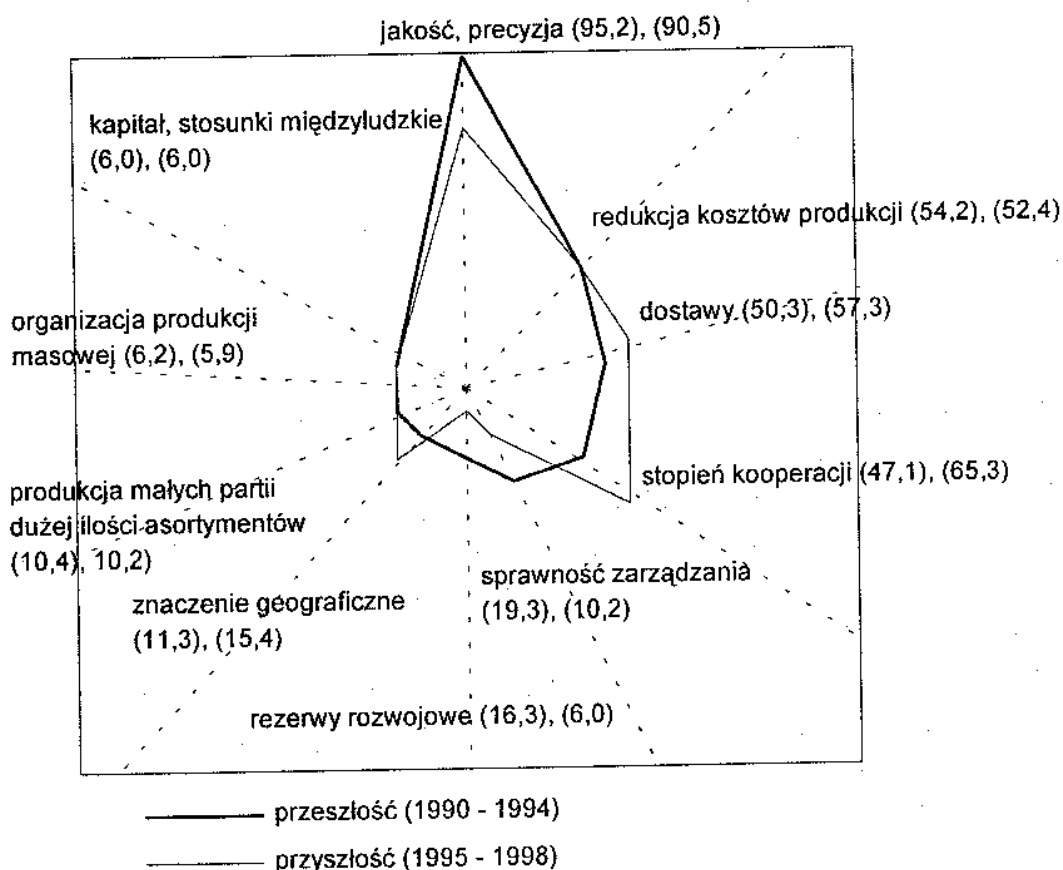
W związku z powyższym, konieczne jest przybliżenie określonego zróżnicowania w szczegółowym definiowaniu pojęcia dostawca i pewnej odmienności w podejściu do tego zagadnienia ze strony Japończyków. System organizacji dostaw i współpracy z dostawcami, jaki został przedstawiony powyżej, powoduje że mniejsze przedsiębiorstwa wytwarzające podzespoły nie są traktowane w Japonii jako dostawcy, jak to ma miejsce w Stanach Zjednoczonych i przedsiębiorstwach europejskich, lecz jako podwykonawcy (*shitaugé-kigyó*). W państwach europejskich i USA termin „podwykonawca” ma dosyć wąskie znaczenie. Jest on używany wtedy, kiedy przedsiębiorstwo macierzyste kontroluje projekt i wiedzę technologiczną kooperantów oraz zapewnia im dostawę materiałów, samo zaś zajmuje się postępowaniem technologicznym i montowaniem wyrobów finalnych. W Japonii istnieją również podobni podwykonawcy w wąskim znaczeniu tego terminu, ale do tej samej kategorii zalicza się również przedsiębiorstwa posiadające własne materiały, własną znaczną wiedzę technologiczną oraz kooperantów, którzy są dostawcami elementów montażowych dla przedsiębiorstw montujących wyroby finalne, bo tylko wtedy mogą się utrzymać na rynku.

Wraz ze wzrostem znaczenia kooperacji przemysłowej, przedsiębiorstwa, kładąc nacisk na utrzymanie i podnoszenie jakości swoich wyrobów, przestały współpracować z wieloma firmami kooperującymi, prowadząc

⁴⁰ J. I. Friedman, Justification of a point-of use inventory management system, *Material Management Quarterly*, February 1994, s. 58.

politykę selekcjonowania najlepszych wśród nich. Często współpraca kooperacyjna prowadzi do zacieśniania więzów i zawiązywania aliansów, wspierania wysiłków rozwojowych przez system preferencji, rozwijania wspólnych programów zarządzania jakością i innych.

Rysunek 5 – Znaczenie wybranych czynników w związkach kooperacyjnych



Źródło: *Survey of Actual Conditions in the subcontracting Industry*, Agencja Małych i Średnich Przedsiębiorstw, X. 1995 s. 26⁴¹.

Co więcej, wprowadzono także szereg dalszych zmian, takich jak: większa pomoc techniczna dla konkretnych firm kooperujących, czy modyfikacja metod zamawiania poszczególnych części, tak aby zamówienia mogły dotyczyć albo dużych, hurtowych dostaw, albo pojedynczych egzemplarzy określonych elementów montażowych. W rezultacie wszystkich podejmowanych zabiegów, zacieśnienie więzów z dostawcami doprowadziło do nieustannego podnoszenia jakości wyrobów finalnych oraz zwiększenia elastyczności przedsiębiorstw w odpowiedzi na konkurencyjność

⁴¹ zob. *Survey of Actual Conditions in the subcontracting Industry*, Agencja Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, 1979, nr IX, s. 29.

rynku i coraz wyższe wymagania klientów. Kooperacyjne uzależnienie przedsiębiorstw jest wprawdzie bardzo silne, ale dzięki temu elementy produkowane przez podwykonawców są lepsze od tych, które wcześniej powstawały w przedsiębiorstwach macierzystych co niejednokrotnie okazywało się niemożliwe ze względu na rosnącą specjalizację. W opinii ankietowanych na podstawie badań przeprowadzonych w Japonii właśnie stopień kooperacji stanowi najważniejszy czynnik ciągłego doskonalenia jakości wyrobów.

Na pierwszym miejscu, w powyższym zestawieniu, znajduje się jakość dostaw, a w dalszej kolejności redukcja kosztów, sprawność zarządzania, znaczenie geograficzne, rezerwy rozwojowe, organizacja produkcji masowej, kapitał i inne.

Realizowane cele kooperacyjne bywają różnorodne, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, branży, mentalności, rodzaju przedsięwzięcia, czy też wspólnie podejmowanej funkcji. Stopień spełnienia celów poszczególnych partnerów oraz celu wspólnego zależy od doboru właściwej skali przedsięwzięcia, formy porozumienia i jego wykonawców. Współpraca kooperacyjna może prowadzić do osiągnięcia wielu zróżnicowanych celów częściowych, zawsze jednak podporządkowana jest realizacji ostatecznego celu i jednocześnie kryterium, tj. osiągnięcia zysku.

W niektórych ujęciach empirycznych stwierdzone cele kooperacji systematyzowane są w czterech grupach⁴²:

- Uzyskanie korzyści z konkurencyjności poprzez:
 - ◆ wzmocnienie pozycji konkurencyjnej kooperacji, zmierzające do częściowej lub pełnej likwidacji konkurencji;
 - ◆ zapewnienie źródeł zakupu przez tzw. integrację wsteczną;
 - ◆ wyrównanie sezonowych odchyłeń, np. dzięki współpracy partnerów o różnej sezonowości produkcji;
 - ◆ przedsięwzięcia racjonalizacyjne wpływające na konkurencyjność (np. przez kartele specjalistyczne).
- Uzyskanie korzyści techniczno-produkcyjnych poprzez:
 - ◆ optymalizację kosztów zatrudnienia w pionowym związku kooperacyjnym;
 - ◆ normalizację i typizację produkcji;
 - ◆ zgrupowanie jednostek produkcyjnych dla wykorzystania zalet procesów produkcyjnych;
 - ◆ wspólne badania i rozwój;
 - ◆ wykorzystanie patentów.
- Uzyskanie korzyści finansowych poprzez:

⁴² J. Famielec, Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej, doświadczenia strategiczne, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 1992, s. 14-15.

- ◆ zapewnienie osiągania zysku (np. w ścisłym kartelu cenowym);
 - ◆ dogodne warunki wskutek wzrastającej siły rynku finansowego (np. w banku, u dostawcy, na rynku kapitałowym);
 - ◆ wykorzystanie różnic w opodatkowaniu;
 - ◆ podział ryzyka.
- Podniesienie siły gospodarczej poprzez korzyści powyższych grup.

3. Charakterystyka rynku zakupów dóbr produkcyjnych

Przystępując do omawiania problematyki związanej z zarządzaniem procesem zakupów, konieczne jest dokonanie charakterystyki rynku środków produkcji (dóbr przemysłowych). Wykazuje on znaczące różnice w stosunku do rynku artykułów konsumpcyjnych⁴³.

Za najważniejsze cechy tego rynku przyjmuje się⁴⁴: zakres podmiotowy makrosegmentu rynku, odmienny zakres przedmiotowy, specyfikę oraz odmienność struktury kanałów dystrybucyjnych, wyraźną przewagę obrotu bezpośredniego między podmiotami produkującymi dobra materialne i usługi (bez udziału handlu).

Zdaniem innych autorów, zestaw wyróżników tego rynku powinien być daleko szerszy i uwzględniać następujące elementy⁴⁵:

- pierwotny charakter popytu;
- małą liczbę nabywców;
- znaczną wartość obrotów;
- zróżnicowaną skalę zakupów;
- dużą koncentrację geograficzną przedsiębiorstw – klientów;
- małą elastyczność cenową popytu;
- bezpośredni charakter zakupów;
- profesjonalizm i specjalizację przy negocjowaniu zakupów;
- kompleksowy charakter negocjacji;
- wzajemne szerokie powiązania między przedsiębiorstwami;
- wykorzystywanie w szerokim zakresie leasingu;
- uwarunkowania demograficzne;

⁴³ zob. m.in. Ph. Kotler, Marketing – analiza planowanie, wdrażanie i kontrola, Warszawa 1994; P. Certo, Strategic Management, Rondon House, Business Division, 1988.

⁴⁴ T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1995, s. 36.

⁴⁵ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, Podstawy marketingu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1996, s. 266.

- uwarunkowania behawioralne;
- czynniki związane z indywidualnymi cechami uczestników podejmowania decyzji nabywców.

Omawiając powyższe elementy, najlepiej dokonać ich analizy na tle rynku dóbr konsumpcyjnych. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na popyt na dobra produkcyjne, jako że jest on pierwotny w stosunku do popytu na rynku dóbr konsumpcyjnych. W takim ujęciu popyt, np. na zakup blachy walcowanej, odkuwek, silników jest rezultatem zapotrzebowania na samochody, wyrażanym przez klientów indywidualnych⁴⁶. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt ograniczonego działania mechanizmu rynkowego, zwłaszcza w zakresie utrzymywania równowagi⁴⁷. W przemyśle bowiem występują powiązania kooperacyjne, powstające często jako skutek specjalizacji przedmiotowej lub technologicznej, przy ograniczonej konkurencji lub jej braku. Świadomym wyborem jest utrzymywanie ścisłej współpracy, np. tylko z dwoma lub trzema dostawcami. Często niestety na rynku dóbr produkcyjnych występuje monopol technologiczny, czy też jakościowy. Tak jest np. w przypadku dostaw opakowań szklanych na rynku polskim. Coraz bliższa współpraca z dostawcami, umowy obligujące do wyłączności, powiązania kapitałowe, itd. w jeszcze większym zakresie ograniczają funkcjonowanie mechanizmów rynkowych. To z kolei zmusza przedsiębiorstwa do intensyfikacji działań w zdobywaniu najlepszych dostawców dla zagwarantowania sobie bezpieczeństwa w zakresie dostaw. Taka postawa okazuje się być jednym z istotniejszych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Równie istotne, jak troska o końcowe ogniwa łańcucha logistycznego – związane z dystrybucją, sprzedażą, obsługą klienta, itd., okazuje się dokładanie starań o sferę zarządzania dostawcami. Z tego względu, szczególnego znaczenia nabiera analiza tego rynku oraz jego cech, rzutujących na określone strategie działania realizowane przez przedsiębiorstwa.

Na rynku dóbr produkcyjnych klientami są rozmaite przedsiębiorstwa, organizacje i instytucje. Wykazują one znaczne zróżnicowanie w zakresie wielkości, statusu prawnego, poziomu technologicznego, kapitału, jak również doświadczenia i kwalifikacji w sferze realizacji zakupów. Jednocześnie oczekują one w znacznie większym stopniu usług dodatkowych ze strony dostawcy, szczególnie w przypadku zakupów kooperacyjnych. W trakcie negocjacji dotyczących zakupu zachodzi konieczność współpracy wielu służb tak na etapie planowania, jak również realizacji zaku-

⁴⁶ Pierwotny charakter popytu na rynku dóbr produkcyjnych związany jest z zasadą akceleracji.

⁴⁷ T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1995, s. 37.

pów. Można wskazać tutaj zależność, bowiem im bardziej złożone zakupy, tym większa konieczność kompleksowej współpracy służb zaopatrzenia, marketingu, technologii, przygotowania produkcji oraz samego procesu produkcyjnego. Potrzeba ścisłego kontaktu wynika z częstej konieczności dokonywania uzgodnień czy akceptacji klienta. Firmy nabywające dobra produkcyjne oczekują, że zakupy będą w pełni odpowiadały ich wymaganiom. W wielu przypadkach zawarcie kontraktu wymaga wielomiesięcznych, a nawet kilkuletnich rozmów i negocjacji na zróżnicowanym poziomie organizacyjnym.

Większość podmiotów gospodarczych występujących na rynku środków produkcji, a ściślej mówiąc, w segmencie, obejmującym przedmioty pracy, występuje w podwójnej roli: dostawcy i odbiorcy. Przedmiotem ich zainteresowania są takie same dobra, jednak o innym stopniu przetworzenia. Wskazuje to na zasadniczą odmienną tego rynku, w stosunku do rynku dóbr konsumpcyjnych, gdzie najliczniej reprezentowani są klienci indywidualni, stanowiący końcowe ogniwo obrotu towarowego. Kupują towary, po to, aby zużyć je bezpowrotnie. Natomiast podmioty na rynku środków produkcji są jednym z ogniw w dłuższym, czy krótszym łańcuchu logistycznym. W takim kontekście mają do czynienia z rynkiem „wcześniejszym” lub „późniejszym”.

W zakresie zainteresowania marketingiem dóbr produkcyjnych i konsumpcyjnych⁴⁸ można wskazać na istotne różnice. W pierwszym przypadku np. ponoszone są znacznie mniejsze nakłady na reklamę⁴⁹ i promocję, natomiast istotną rolę na omawianym rynku odgrywa sprzedaż osobista. Przedsiębiorstwo produkcyjne nie może ulegać chwilowym nastrojom, składającym do kupowania tego, co zostaje zaprezentowane w kampanii promocyjnej i co wydaje się atrakcyjne służbom zaopatrzeniowym. Przedsiębiorstwo wie dokładnie, co i w jakiej ilości musi kupić, aby prowadzić swoją działalność, i nie kupuje nic ponad⁵⁰. Bez względu jednak, marketing przemysłowy wydaje się koniecznym instrumentem zarządzania dostawami, bowiem w tej sferze aktywności przedsiębiorstwa leży m.in. penetrowanie rynku i poszukiwanie nowych źródeł dostaw. Uwzględnia on zarówno stronę dostawców dóbr produkcyjnych, jak również konsumpcyjnych, coraz częściej ingerujących w fazę zaopatrzenia surowcowo-materiałowego.

⁴⁸ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, Podstawy marketingu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1996, s. 261-268.

⁴⁹ W przedsiębiorstwach wydatki w tym zakresie stanowią znacznie mniejszy odsetek wartości sprzedaży, niż w firmach wytwarzających dobra konsumpcyjne. Zob. R. H. Waas, Industrial Marketing Management, fourth edition, San Diego State University, 1992, s. 59.

⁵⁰ T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1995, s. 149-155.

Jednocześnie obroty na rynku surowcowo-materiałowym, jak również maszyn i urządzeń, przewyższają w znacznym stopniu obroty na rynku dóbr konsumpcyjnych⁵¹. W uzupełnieniu można wspomnieć o większej zasobności podmiotów gospodarczych uczestników rynku, w porównaniu z klientami dóbr konsumpcyjnych. Jednocześnie można mówić o ich dużej koncentracji, a w kontekście dostaw materiałowych o dużej powtarzalności, w odniesieniu zarówno do asortymentu, jak i ilości.

Z kolei przedsiębiorstwa produkcyjne dla zdobycia środków na działalność gospodarczą znacznie częściej korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania. Konsument często spontanicznie rezygnuje z zamiaru kupna wielu towarów, mimo że wcześniej podjął decyzję o ich zakupie. Przyczyny takiego zachowania mogą być różne, na przykład: pogorszenie sytuacji finansowej. Z drugiej strony np. sezonowa obniżka cen na określone dobra może skłonić klienta do nieplanowanego wcześniej zakupu. Podmioty na rynku środków produkcji – przedsiębiorstwa produkcyjne, nie mogą dla takich przyczyn przerwać, czy też spontanicznie dokonać zakupu surowców i materiałów niezbędnych do ich działalności. Dzieje się tak nawet wtedy, jeżeli na rynku nastąpi podwyżka cen. Mniejsza elastyczność cenowa popytu na rynku środków produkcji związana jest ze zobowiązaniami wobec odbiorców i dostawców. W praktyce mogą one podjąć negocjacje dotyczące cen, czy warunków dostawy, jednak przynajmniej w krótkiej perspektywie czasu nie ma możliwości zrezygnowania z dostaw. Decyzje o większym wolumenie zakupów surowcowych nigdy nie są dyktowane, np. okazijną obniżką cen, a jeżeli mają już miejsce, to stanowią element planowej polityki zarządzania zapasami. Większe stany magazynowe to zablokowanie środków obrotowych, jednak uzasadnione są np. w przypadku znacznych upustów związanych z większą partią kupowanego materiału, tańszym transportem, itd.

Klienci przemysłowi skupieni są w określonych centrach, przeważnie miejskich, tworząc najczęściej przedsiębiorstwa i firmy. Jednocześnie istnieje pełna konkretyzacja klientów, w przeciwieństwie do dużej anonimowości jaka charakteryzuje rynek dóbr konsumpcyjnych. Większość zawieranych transakcji ma charakter sformalizowanych pisemnych umów; najczęściej są one długookresowe, a ich przedmiotem są dostawy surowców i materiałów, często dotyczące przyszłej produkcji. Powszechną praktyką na rynku przemysłowym jest zawieranie tzw. umów otwartych, w których określa się asortyment i ilość, jaka będzie przedmiotem dostaw, np. w poszczególnych miesiącach. Równocześnie zakłada się możliwe korekty

⁵¹ zob. m.in. J. Browne, J. Harhen, J. Shivnan, *Production Management Systems. A Cim Perspective*, Addison-Wesley Publishers Ltd, 1988, s. 116; P. Caetora, *International Marketing*, Irwin, Homewood, Illinois, 1993, s. 46.

wielkości zamówień związanych ze zwiększeniem i zmniejszeniem zamówień, inne warunki współpracy. Umowy otwarte realizowane są poprzez comiesięczne składanie zamówień. Pozwalają one na planowanie procesu produkcyjnego dostawcy, w pewnym stopniu gwarantują jemu portfel zamówień i dają komfort odbiorcy.

Szczególną rolę przy negocjowaniu warunków umowy, obok jej przedmiotu, stanowią warunki dostawy, specyfikacje jakościowe, warunki odbioru, plany jakości, itd. Zakupy zaopatrzeniowe w blisko 60% obrotu surowcowo-materiałowego, realizowane są bez udziału pośredników⁵².

Jednocześnie można mówić o czynnikach behawioralnych, w jednoznaczny sposób charakteryzujących rynek zakupów surowcowo-materiałowych. Warto zwrócić uwagę m.in. na częstotliwość zakupów, czas ich dokonywania, lojalność wobec źródeł dostaw, trwalsze powiązania dostawców i odbiorców (np. kooperacja, umowy rządowe), czynniki związane z procesem wypracowywania decyzji nabywczych, przykładowo na ich centralizację i decentralizację w przedsiębiorstwie⁵³.

4. Charakter dostaw na rynku dóbr produkcyjnych

Dostawy na rynku dóbr produkcyjnych mają charakter zdecydowanie bardziej sformalizowany, w porównaniu z realizacją procesu zakupów wyrobów konsumpcyjnych. Fizyczny przepływ surowców i materiałów – towarów na rynku środków produkcji odbywa się dzięki zawieranim umowom sprzedaży i dostawy⁵⁴. Można traktować je⁵⁵ jednocześnie jako kanały dystrybucji, wskazując na:

⁵² C. Jackson Grayson Jr., Back to the Basis of Benchmarking, Quality, May 1994, s.23.

⁵³ K. Nelson, Building In Quality, Canadian Business Review, 1991, s. 22.

⁵⁴ Umowy dostawy w przeciwieństwie do umów sprzedaży, przewidują jedno- lub wielokrotne dostawy najczęściej jeszcze nie wyprodukowanych towarów. Do 1990 roku regulowały je ogólne warunki umów sprzedaży i dostawy obowiązujące jednostki gospodarki społecznej i rozszerzające ogólne przepisy kodeksu cywilnego. Ustawą z dnia 28 lipca 1990 r. (Dz U nr 55, poz.321) zmodyfikowano art. 605 k.c. i nadano mu następujące brzmienie: „Przez umowę dostawy dostawca zobowiązuje się do wytworzenia rzeczy oznaczonych tylko co do gatunku oraz do ich dostarczania częściami albo periodycznie, a odbiorca zobowiązuje się do odebrania tych rzeczy i zapłacenia ceny”.

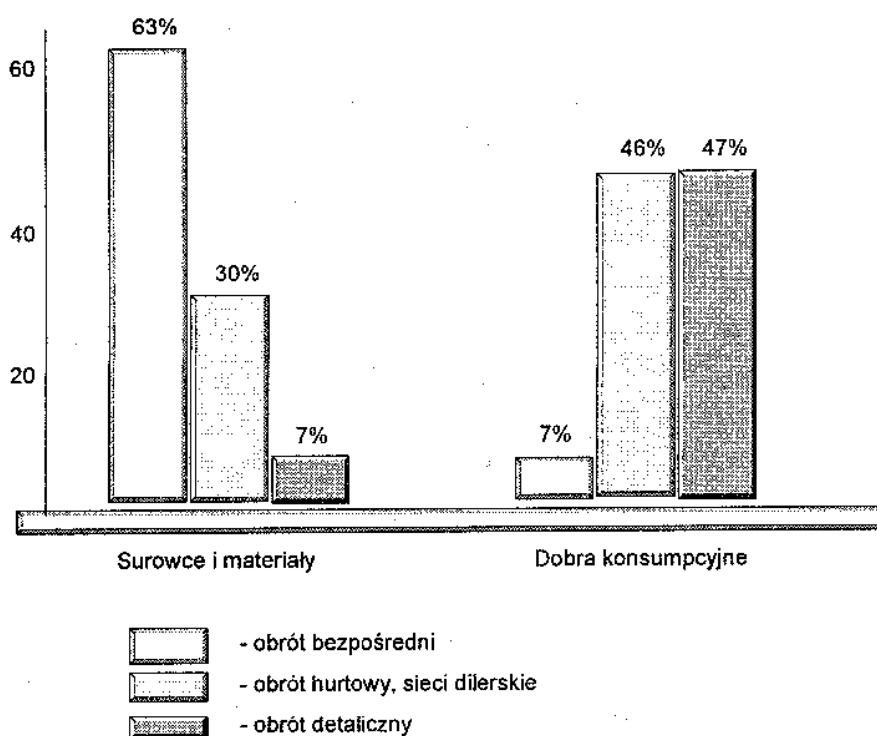
⁵⁵ zob. B. Button, Quality in the Glen, Manufacturing Systems, March 1992, s. 21.

- obrót bezpośredni (bez udziału jakichkolwiek pośredników) między producentem – dostawcą i końcowym odbiorcą, który dany środek produkcji używa lub użytkuje;
- obrót giełdowy (giełdy towarowe), nie stanowiący jednak znaczącego udziału w obrocie na rynku dóbr produkcyjnych;
- obrót hurtowy i detaliczny prowadzony przez przedsiębiorstwa handlowe kupujące towary u producentów lub pośredników na własny rachunek i ryzyko, dokonujące ich fizycznego przemieszczenia do własnych magazynów i sklepów, a następnie sprzedaży w ilościach hurtowych i detalicznych innym podmiotom rynku.

Warto uzupełnić powyższe zestawienie⁵⁶ o obrót tranzytowy, organizowany na zlecenie producentów dostawców lub grup odbiorców, względnie prowadzony na własny rachunek w formie samodzielnej działalności handlowej przez pośredników handlowych (agentów).

Porównanie struktury podstawowych kanałów dystrybucji surowców i materiałów oraz dóbr konsumpcyjnych przedstawia rysunek nr 6.

Rysunek 6 – Porównanie struktury podstawowych kanałów dystrybucyjnych surowców i materiałów w zestawieniu z dobrami konsumpcyjnymi i inwestycyjnymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Wojciechowski, *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 32.

⁵⁶ M. A. Aquiro, Improving Purchased Material Quality, *Purchasing World* 29, May 1995, s. 100-102.

Na rynku środków produkcji dominuje obrót bezpośredni, co wydaje się logicznym następstwem charakterystyki tego rynku. Przede wszystkim decydują o tym: praktyka negocjacji poszczególnych dostaw i konieczność ścisłej współpracy, często długofalowej. Współpraca ta obejmuje między innymi: dostawy surowców i materiałów o niskim stopniu przetworzenia, całą kooperację przemysłową, również większość obrotu⁵⁷ między przedsiębiorstwami stanowiącymi stałe „łańcuchy technologiczne”⁵⁸ (np. nadleśnictwa dostarczające pozyskane z lasów drewno, tartaki, fabryki mebli); znaczną część powiązań między rolnikami (bez względu na formę własności gospodarstw rolnych) i przedsiębiorstwami przetwórstwa spożywczego (np. cukrowniami), a także poważną część obrotu maszynami i urządzeniami wykonywanymi na indywidualne zamówienia (np. suwnice dostosowane do rozmiarów konkretnej hali fabrycznej zamawiającego, statki żeglugi śródlądowej i morskiej ze specjalnym wyposażeniem).

Rynek środków produkcji budują także podmioty, które ze względu na techniczne aspekty swoich wyrobów, nie korzystają z innych kanałów dystrybucji. Są nimi np. stocznie, producenci turbin, czy samolotów⁵⁹.

Na omawianym rynku znacznie mniejszą rolę odgrywają wszelkie inne formy handlu. Decyduje o tym znaczna przewaga obrotu bezpośredniego w sferze dostaw surowcowo-materiałowych, jak również dóbr inwestycyjnych. Zdecydowana przewaga obrotu bezpośredniego traktowana jest jako najistotniejsza cecha rynku środków produkcji, a w tym przedmiotów pracy, bowiem determinuje ona zasadniczo odmienną strukturę kanałów dystrybucji, w porównaniu z rynkiem dóbr konsumpcyjnych⁶⁰. Charakteryzując obroty na tym rynku, należy wskazać na bardzo mały udział obrotu detalicznego na rynku surowców i materiałów oraz wyraźną przewagę obrotu bezpośredniego środkami produkcji w łańcuchu producent końcowy – nabywca, co stanowi 60% obrotu (rysunek nr 6). Handel detaliczny, niezwykle istotny w zakresie obrotu dobrami konsumpcyjnymi, w tym przypadku odgrywa marginalną rolę. Natomiast przy obrocie dobrami konsumpcyjnymi tylko w nielicznych przypadkach odbywa się on między producentem i konsumentem, np. w obrocie produktami rolnymi. Jeżeli występuje to jedynie w zakresie dostaw nie związanych z właściwą działalnością produkcyjną.

Cechy powyższe, ukazujące strukturę dystrybucji na polskim rynku środków produkcji, oddają tendencje występujące na rynkach światowych

⁵⁷ K. Bertrand, Win-Win Situation in Buyer – Supplier Relations, Business Marketing, June 1986, nr 76/6, s. 42-50.

⁵⁸ W szerszym ujęciu łańcuchy logistyczne, czy łańcuchy dostaw.

⁵⁹ J. M. Devlin, Weaker \$ Turns Nordic Customers to U.S. Suppliers, Business America, March 1986, nr 9, s. 13.

⁶⁰ J. C. Mowen, Customer Behavior, Oklahoma State University, 1987, s. 633.

w krajach rozwiniętych. T. Wojciechowski⁶¹ zwraca uwagę na nieco wyższy udział tranzytu i hurtu. Autor podkreśla, że mimo relatywnie mniejszego udziału, nie należy lekceważyć roli handlu na tym rynku, w szczególności niektórych jego form⁶². Rolę handlowców na omawianym rynku pełnią pośrednicy, również nieco inni, niż na rynku dóbr konsumpcyjnych. Są nimi⁶³:

- typowi agenci, czyli przedstawiciele określonych produktów lub grup producentów rozprowadzający ich produkty głównie w formie transakcji tranzytowych;
- agenci, reprezentujący na rynku grupy odbiorców, którzy zakupują dla potrzeb produkcyjnych takie same surowce, materiały, maszyny i urządzenia, części zamienne i decydują się na wspólne całkowite lub częściowe zaopatrzenie; taki typ pośredników nie występuje na rynku dóbr konsumpcyjnych;
- hurtownicy, zakupujący i rozprowadzający na własny rachunek i ryzyko określone surowce i materiały oraz typowe narzędzia i maszyny;
- detaliści, działający jako placówki przedsiębiorstw hurtu i detalu lub jako samodzielne małe firmy, kupujący środki produkcji u producentów lub w hurtowniach i sprzedający je w drobnych ilościach przedsiębiorstwom, innym podmiotom instytucjonalnym i indywidualnym konsumentom.

W powyższym zestawieniu nie przytacza się giełdy towarowej, kiedy pośrednikiem w handlu jest instytucja – właśnie giełda. Jednak należy ona do podmiotów handlujących usługą, bowiem na niej sprzedaje się „prawo do towaru”. Sam towar natomiast fizycznie przechodzi do jednego z kanałów przytoczonych powyżej.

Warto wskazać na uzupełnianie się takich rozwiązań oraz możliwość precyzyjnego podziału obsługiwanych przez nie rynków. W każdym przypadku można wskazać określony kanał dystrybucji z udziałem jednej ze wskazanych form handlu⁶⁴.

⁶¹ T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1995, s. 32.

⁶² zob. m.in. P. V. Farrell, Is There a Role for Purchasing in Improving U.S. Productivity?, Purchasing World, September 1985, nr 9/29, s. 42.

⁶³ zob. także, H. Greenburg, P. Huppenbaur, Ship to Stock – A Quality Partnership Success Story, ASQC 38th Annual Quality Congress Transactions. Milwaukee: American Society for Quality Control, May 1984, s. 46-50.

⁶⁴ zob. także J. V. Cherry, Vendor's Viewpoint: Quality, Response, and Delivery, Quality Progress nr 11/17, November 1984, s. 40-42.

5. Rodzaje zakupów na rynku dóbr produkcyjnych

Zróżnicowanie rodzajowe w procedurach zakupów realizowanych przez podmioty gospodarcze wynika między innymi z postępu technologicznego, który pozostawia piętno zarówno w przypadku nabywania przedmiotów, jak i środków produkcji. Uwzględniając także wiedzę o produkcji, niezbędny zakres informacji oraz dostępne źródła jego nabycia, wyróżnia się w literaturze⁶⁵ trzy rodzaje zakupów:

- proste powtórzenie zakupu;
- zakup częściowo modyfikowany;
- nowe zadanie.

Proste powtórzenie ma charakter bardzo rutynowego postępowania. Służby handlowe dokonują zakupów typowych materiałów stanowiących zaopatrzenie związane z bieżącą produkcją. Kontaktują się ze stałymi, sprawdzonymi dostawcami, gdzie decydującą rolę odgrywa satysfakcja z minionej współpracy. Potencjalni, nowi dostawcy, aby dostać się do tego grona muszą zaoferować korzystniejsze warunki współpracy, zaproponować lepszą ofertę, itd. Natomiast zmiany w procesie wytwarzania, nawet najmniejsze, często wiążą się z koniecznością dokonania modyfikacji w realizacji zakupów. Związana jest ona z usługami związanymi z produktem, ceną, jego charakterystyką, czy terminem dostawy. W zależności od stopnia koniecznej modyfikacji zmienia się procedura transakcji. Nie może być już zawarta automatycznie, jak to ma miejsce przy zakupach powtarzanych. Zwiększa się czas transakcji, liczba osób zaangażowanych, jak również rosną koszty. Są to sprzyjające warunki dla zmiany układu sił na rynku dostawców, bowiem zależy to właśnie od atrakcyjności oferty. Natomiast istotne zmiany w procesie wytwarzania oraz dywersyfikacja produktów zmuszają przedsiębiorstwo do penetracji rynku w celu dokonania zupełnie nowych zakupów⁶⁶. W takim przypadku, kiedy stanowi to nowe zadanie dla firmy, konieczna jest możliwie pełna wiedza o przedmiocie zakupu i oferentach. Niezbędne jest zaangażowanie dużej ilości handlowców, znacznie wydłuża się czas przygotowania pierwszej transakcji tego typu, rosną koszty. Często równoległe prowadzone są rozmowy z wieloma potencjalnymi dostawcami pod kątem charakterystyk przedmiotu zakupu, jakości, warunków płatności, terminów dostaw, wielkości partii i innych.

⁶⁵ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, Podstawy marketingu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1996, s. 269.

⁶⁶ zob. G. G. Brush, T.C. Hsiang, W. McKeown, T. Rogers, After the Bell System Break Up: Bellcore Supplier Quality, Quality Progress, November 1984, nr 11/17, s. 16-18.

Tabela 3 – Charakterystyka rodzajów zakupów przemysłowych

Rodzaj zakupów	Charakterystyka
Proste powtórzenie zakupu	Zakup rutynowy, dobra znajomość dostawcy, stałe, nieduże zaangażowanie służb zaopatrzeniowych, automatyczne zamówienia
Zakup częściowo modyfikowany	Wzrost zaangażowania służb zaopatrzeniowych, konieczność powtórnych negocjacji, wydłużenie czasu transakcji, wzrost kosztów, większa niepewność jakości, konieczność modyfikacji systemu kwalifikacji dostawców, możliwość wejścia nowych dostawców
Nowe zadanie	Wybór nowego produktu i dostawcy, duże koszty, konieczność pełnej kwalifikacji dostawców, niezbędność penetracji rynku, wydłużenie czasu realizacji transakcji, duże zaangażowanie zróżnicowanych służb w organizacji

Źródło: H. Mruk, B. Pilarczyk, Sojkin, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1996, s. 269.

Charakterystykę powyższych rodzajów zakupów przemysłowych przedstawia tabela nr 3.

Dostawy realizowane przez przedsiębiorstwo oparte są na zasadach zawierania przez uczestniczące w dostawach strony, tj. dostawców i odbiorców, bezpośrednich umów dostawy⁶⁷.

Warto podkreślić, że stosunki pomiędzy stronami umowy są regulowane według podmiotów ją podpisujących.

Swoboda przedsiębiorstw w zakresie kształtowania treści umowy podlega tylko nieznacznym ograniczeniom. Przepisy obowiązujące uczestników umowy dotyczą w zasadzie tylko odpowiedzialności z tytułu rękojmi za wady fizyczne dostawy. Umowy na dostawę mogą być zawierane na dowolne okresy uzgodnione przez obie, zainteresowane strony. Mogą to być tak umowy otwarte, jak również dotyczące zamkniętego przedziału czasu, czy też dotyczące jednorazowej dostawy.

Charakterystyka rynku zakupów dóbr przemysłowych w istotny sposób rzutuje na postępowanie w zakresie zaopatrzenia przedsiębiorstwa. W każdym przypadku, ze względu na znaczenie wartości kupowanych surowców i materiałów, ta sfera działalności przedsiębiorstwa powinna stanowić istotną część strategii przedsiębiorstwa. To właśnie na kontaktach z dostawcami rozpoczyna się łańcuch logistyczny, tak mocny jak jego najszabsze ogniwo.

Coraz większa konkurencyjność rynku dóbr przemysłowych, w tym przedmiotów pracy, powoduje wzrost znaczenia szeroko rozumianej jakości, dotyczącej tak przedmiotu dostawy, jak również jej obsługi.

⁶⁷ J. Krajski, *Ogólne zasady organizacji i ekonomiki przedsiębiorstwa*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, 1986, s. 61-64.

Zatem właściwe wydaje się włączenie sfery zakupów przedsiębiorstwa produkcyjnego do systemu kompleksowego zarządzania jakością. W tym kontekście niezbędne jest przybliżenie założeń TQM oraz zastosowanie tej koncepcji we wzajemnych relacjach odbiorców i dostawców.