

Zofia Sekuła

Tendencje i zasady tworzenia uniwersalnych systemów premiowania

Cechy stosowanych w praktyce uniwersalnych systemów premiowania

W ogólnym zarysie uniwersalny system premiowania to taki, który uwzględnia identyczne lub bardzo zbliżone zasady premiowania pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy w zakładzie. Jest on często stosowany w praktyce, np. w jednostkach sfery budżetowej. System ten nie charakteryzuje się wysoką skutecznością i opiera się na lapidarnych i ogólnikowych sformułowaniach dotyczących sposobu funkcjonowania premii. Nie wnika on głębiej ani w aspekty, ani w specyfikę pracy i nie wiąże ich ściśle z premią¹⁾. Co więcej, premii nie przypisuje się należytej jej roli, nie przecenia się też jej wpływu na skutki działalności komórki, a poprzez nie również i firmy. Podstawowym celem jest zdyscyplinowanie pracownika i utrzymanie wynikającego z zakresu obowiązków poziomu motywacji do pracy oraz przestrzeganie jej dyscypliny²⁾.

Tworzenie uniwersalnego funduszu premiowego nie zależy bezpośrednio od wyników ekonomicznych firmy. Podstawową formułą jest procentowy odpis od płac zasadniczych pracowników uprawnionych do premiowania. Przyjmuje się tu następujące opcje:

- obowiązywanie sztywnej wartości wskaźnika, np. 20% premii;
- limitowanie dolnej lub górnej granicy odpisu na fundusz premiowy;
- brak bliższego dookreślenia wskaźnika z jednoczesnym uzależnieniem tworzenia funduszu premiowego od wypracowania przez firmę stosownych środków.

W systemie tym schematyczna jest także procedura dotycząca podziału premii na komórki organizacyjne. W tym wypadku stosowane są dwojaki rodzaj rozwiązania:

- wysokość premii dla poszczególnych komórek stanowi pochodną wskaźnika uruchamianej przez firmę premii, np. 20% premii od płac zasadniczych automatycznie upoważnia do odpisu premiowego w tejże wysokości dla wszystkich komórek;
- ustala się zadania premiowe, które wpływają na przyznanie wyższego lub niższego wskaźnika premii w stosunku do ogólnozakładowego.

Na bazie ww. wariantów często występują formy mieszane, polegające na tym, że niektóre komórki organizacyjne mogą z tytułu dodatkowo wykonywanych prac otrzymywać wyższe premie niż wynika to z za-

sad ogólnych. Również w okresach nasilenia bądź wykonywania zadań szczególnych, np. przyjęcia zamówienia na nowy asortyment wyrobu, premiowanie wszystkich pracowników lub większości komórek organizacyjnych może być korzystniejsze od zasad przyjętych w regulaminie premiowania. Przyznawanie premii indywidualnych odbywa się wtedy poprzez:

- stosowanie jednakowych wskaźników premii naliczanych od płac zasadniczych dla każdego pracownika i dopuszczanie redukcji premii w przypadku uchybień w pracy, zwłaszcza w zakresie dyscypliny pracy;
- pozostawianie kierownikom komórek organizacyjnych dość dużego lub nieograniczonego zakresu swobody;
- dokonywanie wyceny zadań premiowych komórki i ustalanie w ich wykonaniu udziału każdego pracownika.

Oczywiste jest, że ukazana konstrukcja systemu premiowania w podstawowej postaci (nie uwzględniająca formułowania zadań premiowych) jest bardzo ułomna. Premiowanie odbywa się albo w sposób automatyczny, albo w sposób całkowicie uznaniowy, kiedy pracownik nie wie, za co otrzymał lub nie otrzymał premii.

Wprowadzanie do systemu premiowania elementów innowacyjnych

Jak łatwo zauważyć, w celu wyeliminowania przedstawionych powyżej wad należy projektować przede wszystkim bardziej skonkretyzowane systemy premiowania, w których uwzględnia się zarówno główne parametry dotyczące oceny efektywności całej firmy, jak również bardziej szczegółowe kryteria mające wpływ na tworzenie i rozdział funduszu premiowego. Głównym założeniem większości systemów premiowania jest motywowanie do realizacji krótkookresowych celów firmy oraz zbiorowa odpowiedzialność za jej wyniki.

Tworzenie funduszu premiowego

Premia stanowi przeważnie część środków na płace zaliczanych w ciężar kosztów działalności. Jej wysokość zależy od:

- wielkości planowanych na płace środków;
- wyników ekonomicznych;

- wielkości wykorzystania środków na stałe i obligacyjne składniki płac.

Aby z premii uczynić bodziec w miarę niezależny od pozostałych składników płac, wprowadzać można sparametryzowany sposób ustalania premii, w którym najszerze zastosowanie ma wielkość produkcji, wartość sprzedaży oraz wartość zysku netto³⁾. W rozwiązaniu takim wysokość premii w poszczególnych okresach (najczęściej miesiącach) stanowi funkcję uzyskanej produkcji lub zysku i przyjętego wskaźnika odpisu premii. Cechą premii sparametryzowanej jest bezpośredni związek i duża elastyczność względem wyników wypracowanych przez wszystkich pracowników w okresie premiowym⁴⁾. Tworzenie funduszu premiowego wymaga tutaj:

- wyboru wskaźników ekonomicznych, od których będzie zależeć premia;
- ustalenia wysokości odpisu podstawowego lub odpisów w dopuszczalnym przedziale;
- ustalenia podstawy wymiaru wyliczania funduszu premii – najczęściej są to płace zasadnicze pracowników zakładu lub wartość wybranego parametru ekonomicznego, np. przyrostu zysku.

Przykład uzależnienia premii od ogólnych parametrów ekonomicznych przedstawia tabela 1.

Jak widać, wysokość ukazanego w tabeli funduszu premiowego uzależnia się od wartości sprzedaży i zysku netto, przy czym podstawowa wysokość odpisu wynosi 20% płac zasadniczych pracowników. Jest to najwyższa premia, która przysługuje wówczas, gdy firma wykona w 100% plan sprzedaży i zysku. Nie przewiduje się dalszych progresji premii z powodu np. braku zamówień na większą produkcję, trudności w sprzedaży produkcji ponadplanowej, pogorszenia się jakości, trudności w wykonaniu większej ilości produkcji przez pracowników itp. W tabeli uwzględnia się również możliwość premiowania pracowników za wykonanie zadań w niepełnej wysokości (występują wewnętrzne i zewnętrzne trudności w wykonaniu pełnego – napiętego planu produkcji). Dolną granicą uprawniającą do otrzymania premii jest wykonanie w 86% planu sprzedaży i zysku, częściej wskazane jest jednak premiowanie uwzględniające przekroczenie planowanych zadań. W obydwu przypadkach powinny być przeprowadzane symulacje opłacalności, w których bada się tempo i wartość przyrostu zysku z tytułu pro-

dukcyj w stosunku do tempa wzrostu całych wynagrodzeń lub premii. Relacja ta korzystna jest, gdy tempo przyrostu zysku jest większe od tempa przyrostu wynagrodzeń. Konkretnie stosunki między tymi wielkościami mogą być ustalone tylko na podstawie rachunku symulacyjnego.

We współczesnych systemach premiowania nie do uniknięcia są klauzule dotyczące odroczenia płatności premii z powodu przejściowych perturbacji finansowych. W razie trudności płatniczych, a w szczególności utraty przez firmę płynności finansowej, ograniczone lub całkowicie wstrzymane zostaje uruchomienie środków na wypłatę premii. Trudno jest ustalić sztywny dopuszczalny termin odroczenia wypłaty premii. Może on trwać kilka dni lub kilka miesięcy, a nawet dłużej, szczególnie, jeśli stale pogarsza się sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy. Zwykle zobowiązanie do wypłaty zaległej premii jest bezterminowe i następuje dopiero po odzyskaniu płynności finansowej i przewycięzeniu różnych innych perturbacji.

Podział funduszu premiowego na komórki organizacyjne

Idea premiowania powinna być określona i widoczna na wszystkich poziomach – począwszy od planowania środków na premie, a kończąc na przyznawaniu premii poszczególnym pracownikom. Jeżeli któreś ogniwo nie zostało rozwiązane lub dookreślone, to system premiowania będzie narzędziem ułomnym. Z prowadzonych przez autora badań wynika, że wiele systemów premiowania zawiera poważne błędy (poza wcześniej przedstawionymi) wynikające z faktu, że:

- nie są uwzględnione wszystkie ogniwa (tworzenie funduszu premiowego, podział tego funduszu na komórki organizacyjne i przyznawanie premii indywidualnych);
- nie są wystarczająco rozwinięte niektóre ogniwa, co sprawia, że podział premii dokonywany jest w sposób intuicyjny według zdolności przetargowej poszczególnych kierowników lub też według nie uporządkowanych, przypadkowych i mało konsekwentnych argumentów.

Błędy te prowadzą między innymi do konfliktów między komórkami i grupami pracowniczymi z powodu nieuzasadnionego i niezrozumiałego uprzywilejo-

Tab. 1. Wskaźnik uruchamianej premii w zależności od wielkości sprzedaży i zysku

Wykonanie planowanej wielkości sprzedaży w %	Wykonanie planowanego zysku w %							
	100	98-99,9	96-97,9	94-95,9	92-94,9	90-91,9	88-89,9	86-87,9
100	20	19,7	19,5	19,2	19,0	18,8	18,6	18,4
98-99,9	19,5	19,1	18,7	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6
96-97,9	19,1	18,7	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2
94-95,9	18,7	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8
92-93,9	18,3	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4
90-91,9	17,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4	15,0
88-89,9	17,5	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4	15,0	14,6
86-87,9	17,0	16,6	16,2	15,8	15,4	15,0	14,6	14,2

Tab. 2. Obszary działalności i najważniejsze kryteria ich oceny do celów premiowania

Nazwa obszaru działalności	Najważniejsze kryteria oceny
Wytwarzanie wyrobów lub usług w komórkach produkcyjnych	<ul style="list-style-type: none"> ● Poziom i wskaźnik realizacji planowanej produkcji (ilość, wartość, %) ● Poziom jakości wyrażony za pomocą wskaźnika braków, reklamacji, napraw gwarancyjnych, kosztów napraw i reklamacji u klientów, produkcji wybrakowanej ● Stopień wykorzystania efektywnego czasu pracy ● Wskaźnik wzrostu i osiągnięta wydajność pracy
Kontrola jakości produkcji	<ul style="list-style-type: none"> ● Zapewnienie jakości na poziomie standardów według ISO i zmniejszenie wskaźnika braków ● Zmniejszenie liczby i kosztów napraw gwarancyjnych ● Minimalizowanie kosztów związanych z podnoszeniem jakości
Techniczne przygotowanie produkcji	<ul style="list-style-type: none"> ● Terminowa realizacja przedsięwzięć dotyczących modernizacji i rozwoju produktów ● Skuteczność wdrożeń nowych wyrobów ● Aktywność i rezultaty usprawnień procesów technologicznych ● Jakość dokumentacji technicznej ● Terminowe zabezpieczenie komórek produkcyjnych w dokumentację dotyczącą produkcji wyrobów, narzędzi i oprzyrządowania
Planowanie działalności firmy	<ul style="list-style-type: none"> ● Zdobywanie niezbędnych informacji z otoczenia zewnętrznego ● Zbieranie informacji wewnątrz firmy i porządkowanie wykorzystywanych do planowania baz danych ● Wybór i stosowanie właściwych metod planowania ● Opracowywanie w sposób wariantowy niezbędnych dla firmy planów (produkcyjnych, ekonomicznych, finansowych, kadrowych itp.)
Działalność marketingowa i handlowa	<ul style="list-style-type: none"> ● Poziom sprzedaży wyrobów ● Poszerzenie rynków zbytu i pozyskanie nowych odbiorców i związany z tym wskaźnik wzrostu sprzedaży ● Utrzymanie cyklu spływu należności ● Kształtowanie się marż pokrycia w stosunku do wartości i wzrostu sprzedaży wyrobów
Logistyka	<ul style="list-style-type: none"> ● Zabezpieczenie ciągłości dostaw i materiałów ● Utrzymanie założonych wskaźników rotacji zapasów ● Minimalizowanie kosztów zakupu materiałów ● Utrzymanie właściwej struktury zapasów (bez zapasów zbędnych, nadmiernych i nieprawidłowych) ● Utrzymanie i obniżanie kosztów utrzymania zapasów
Działalność finansowo-księgową	<ul style="list-style-type: none"> ● Utrzymanie najkorzystniejszej dla firmy sytuacji finansowej ● Osiąganie dodatniego salda odsetek ● Podejmowanie działań dotyczących poprawy wyników finansowych i ekonomicznych firmy ● Prowadzenie wielowariantowych rachunków opłacalności podejmowanych przez firmę przedsięwzięć i przygotowywanie kompleksowych danych do podejmowania decyzji przez kierownictwo ● Terminowa i wysoka jakość sprawozdań oraz przygotowanie niezbędnych danych na potrzeby komórek zakładu
Działalność personalna	<ul style="list-style-type: none"> ● Stosowanie w działalności personalnej i wynagradzaniu skutecznych i nowoczesnych narzędzi ● Podejmowanie działań na rzecz utrzymania pokoju społecznego ● Przygotowanie propozycji w zakresie polityki płac ● Prawdliwość funkcjonowania systemu wynagrodzeń i minimalizacja reklamacji ze strony pracowników ● Utrzymanie limitów zatrudnienia ● Realizacja kierunków polityki kadrowej w zakresie szkoleń, awansów, przemieszczeń, przyjęć, zwolnień
Działalność pomocnicza	<ul style="list-style-type: none"> ● Utrzymanie w sprawności maszyn, urządzeń i środków transportowych ● Zabezpieczenie produkcji w przyrządy i narzędzia ● Oszczędność zużycia energii, wody, opału lub utrzymanie na poziomie wyznaczonych norm
Pozostałe obszary	<ul style="list-style-type: none"> ● Prawidłowa realizacja zadań wynikająca z zakresu obowiązków, przy czym powinny być wymienione zadania najważniejsze

wania jednych w stosunku do innych. Zdecydowana większość badanych pracowników opowiada się za sformalizowaniem zasad ustalania i podziału premii, ponieważ dzięki temu wiedzą, jakie postawy, aspekty pracy i rezultaty są pożądane dla firmy. Kryteria pozwalają ponadto na porównywanie między sobą zachowań i wyników poszczególnych pracowników.

W innowacyjnych systemach premiowania wyróżnić można dwie ważne grupy czynników:

- wpływ efektów pracy komórki na wyniki firmy;
- wykorzystanie przez komórkę środków w ramach przyznanego budżetu.

Czynnikom tym towarzyszy założenie, że nie można za wszelką cenę uzyskiwać jednostronnie korzystnych dla firmy wyników produkcyjnych. Większa ilość produkcji, wydajność pracy czy inne wyniki są korzystne wówczas, gdy nie powodują pogorszenia jakości, nadmiernego zużycia materiałów, przekroczenia kosztów itp., a związane z nimi efekty pracy wyrażane są w różnych miernikach.

Komórki organizacyjne odpowiedzialne są za wykonywanie prac zaliczanych do różnych działalności. Typowymi obszarami występującymi prawie w każdym zakładzie wytwórczym są oceny zawarte w tabeli 2.

Ze zrozumiałych przyczyn przedstawiona specyfikacja nie obejmuje wszystkich kryteriów, które ze względu na swoją ważność powinny zostać uwzględnione w danej firmie (dodatkowo lub zamiast wymienionych). Jedynie część z nich umożliwia bezpośrednią ilościową ocenę pracy. Zdecydowana większość to kryteria jakościowe, według których utrudniony jest pomiar rezultatów pracy i porównywanie ich między komórkami.

Przy doborze kryteriów w miarę możliwości należy uwzględniać takie, które pozwalają na zalgorytmizowanie podziału premii. Jeśli nie jest to możliwe, to podobny skutek, aczkolwiek z mniejszą dokładnością, uzyskać można przez nadawanie kryteriom wagi w postaci punktów, co pozwala zsumować wartość wszystkich kryteriów odnoszących się do poszczególnych komórek, a następnie ustalić ranking ważności komórek. Innym sposobem jest oszacowanie, na podstawie szczegółowych kryteriów oceny, procentowego wkładu komórki w wyniki firmy. Mimo że produkcja wytwarzana jest tylko w komórkach produkcyjnych, coraz powszechniej utrwała się przekonanie (co jest zgodne z prawdą), że inne komórki mają większy wpływ na wyniki firmy.

Wyznaczanie rangi komórki według podanych sposobów ma charakter normatywny (wzorcowy) i służy do wyznaczania wskaźnika premii. Uwzględnia ona pożądany normatyw rezultatów dla każdej komórki. W praktyce premia przyznawana jest za konkretne wyniki uzyskiwane przez firmę w poszczególnych okresach: miesiącach, kwartałach, ponieważ poziom wyników, jak też warunki sprzyjające i utrudniające funkcjonowanie mogą znacznie się różnić. Stwarza to potrzebę opracowywania zadań biznesowych nie tylko w skali firmy, ale także dla kierowników i wszystkich komórek organizacyjnych. Wynikają z nich zadania premie dla pracowników na poszczególne okresy

(miesiące, kwartały). Oprócz tego istnieje potrzeba ustalania dodatkowych zadań premiowych związanych z realizacją działalności bieżącej.

Drugim, obok efektów pracy, wyznacznikiem uwzględnianym w premiowaniu może być poziom wykorzystania środków w ramach przyznanego budżetu. Uwzględnienie w premiowaniu budżetów komórek dowodzi, że ważne jest nie tylko wykonywanie zadań na określonym poziomie, ale także racjonalne i oszczędne gospodarowanie przyznanymi środkami. Znaczenie obydwu kategorii parametrów ma wpływ na wyznaczenie proporcji, według których przyznawana będzie premia za efekty działalności komórki oraz za wykorzystanie przez nią budżetu. Przykładowo, za wykonanie przez komórkę wyznaczonych zadań premiowych premia wynosić będzie np. 70%. Pozostałe 30% służyć powinno do premiowania za wykorzystanie budżetu. Podane wielkości są maksymalne i przysługują wówczas, gdy komórka w pełni wykona obydwie kategorie zadań. Do podziału premii na komórki organizacyjne według przedstawionych zasad służy poniższy wzór:

$$P_i = F_z \times W_i \times N_i \times (\%Z + \%B)$$

Gdzie:

P_i – wartość premii dla i -tej komórki,

F_z – fundusz premiowy w skali zakładu,

W_i – wynagrodzenia zasadnicze pracowników i -tej komórki w okresie premiowym,

N_i – wskaźnik normatywny premii ustalonej w zależności od rangi komórki,

$\%Z$ – procent premii należny w danym okresie za wykonane zadania i wyniki komórki, np. do 70%,

$\%B$ – procent premii za oszczędne wykorzystanie środków budżetowych, np. do 30%.

Przyznawanie premii indywidualnej

Pracodawcy są zwolennikami różnicowania i nie-limitowania premii indywidualnej. Motywacja taka rzadko aprobowana jest przez pracowników. Jak wykazują badania autora, w większości nie są oni zadowoleni z uznaniowego rozdziału premii dokonywanego przez kierownika bez stosowania wyrazistych kryteriów lub ich braku. Do zobiektywizowania podziału premii między pracowników stosować można kryteria dotyczące oceny wkładu pracy i wpływu poszczególnych pracowników na wyniki pracy komórki. W działalności wytwórczej i usługowej najczęściej użyteczne będą poniższe kryteria:

- wydajność i efektywność pracy – 10 punktów
- jakość produkcji, pracy i usług – 10 punktów
- innowacyjność i przedsiębiorczość – 10 punktów
- wykonanie zadań dodatkowych – 10 punktów
- terminowa i rytmiczna realizacja zadań – 7 punktów
- dyspozycyjność, niezawodność i solidność – 6 punktów
- wykorzystanie efektywnego czasu pracy – 5 punktów

- przestrzeganie dyscypliny pracy i zasad BHP – 5 punktów
 - organizacja pracy i ład na stanowisku – 5 punktów
- Oczywiście, w konkretnej firmie nie muszą byćbrane pod uwagę wszystkie kryteria. Również inna niż podana przez autora może być ranga kryteriów.

Premia dla konkretnego pracownika jest iloczynem liczby punktów uzyskanych za ocenę pracy w danym okresie oraz wartości punktu. Wartość punktu oblicza się następująco:

$$W_p = K_I / P_K$$

gdzie:

W_p – wartość premii przypadająca na jeden punkt,
 K_I – fundusz premiiowy przyznany i-tej komórce,
 P_K – liczba punktów, jaką pracownicy uzyskali w wyniku oceny pracy.

Zasadnicza różnica między uznaniowym a zaproponowanym powyżej sposobem przyznawania premii polega na tym, że kierownik nie przyznaje premii w konkretnej wielkości kwotowej (a więc nie manipuluje nią) a jedynie ocenia pracę pracownika za pomocą określonej wartości stanowiącej podstawę do automatycznego naliczenia premii.

Sposób taki pozwala na całkowite rozdysonowanie funduszu premiiowego komórki, co przy założeniu, że działalność komórek została oceniona prawidłowo (nie zaś zawyżona lub zaniżona) jest zasadą prawidłową.

W podsumowaniu stwierdzić należy, że mimo powszechności systemów premiowania bardzo wiele z nich nie spełnia postulatów motywowania – ani z punktu widzenia firmy, ani pracowników. Upowszechnia się pogląd, że najskuteczniejsze systemy premiowania to takie, które dają w przyznawaniu premii pełną swobodę kierownikom, bez jakichkolwiek możliwości dochodzenia roszczeń ze strony pracownika. Premia coraz częściej przekształca się więc w nagrodę⁵⁾, której pracownik nie jest pewien – zarówno pod kątem otrzymania, jak i wysokości, a także rodzaju kryteriów, które powinien spełniać. Przekonanie to wydaje się jednostronne i dotyczy tylko kierownictwa, ponieważ nie podzielają go związki zawodowe ani nie potwierdzają wyniki badań, które należałoby prowadzić, aby móc potwierdzić skuteczność, słuszność i potrzebę stosowania wybranego przez firmę sposobu premiowania.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ A. MARTUSZKIEWICZ, *Premie*, [w:] „Prawo Przedsiębiorcy” 1998, nr 10, s. 6.
- ²⁾ Z. JACUKOWICZ, *Systemy wynagrodzeń*, Warszawa 1999, s. 179.
- ³⁾ W. KOPERTYŃSKA, *Systemy motywowania placowego w centrach odpowiedzialności*, [w:] „Przeгляд Organizacji” 1998, nr 2, s. 39–41.
- ⁴⁾ *Jak skutecznie motywować pracowników*, pod. red. K. SEDLAKA, Kraków 1997, s. 77–79.
- ⁵⁾ W. CAJSEL, *Premia jako składnik wynagrodzenia*, [w:] „Gazeta Prawna”, 1999, nr 4, s. 12.

Zakup dóbr na rynku produkcyjnym (zwany w skrócie zakupem produkcyjnym) jest procesem decyzyjnym, w którym nabywcy określają, rozpoznają i oceniają potrzebę zakupu dóbr produkcyjnych, wybieranych spośród różnych dostawców. Zakup produkcyjny jest więc określonym łańcuchem zdarzeń, stanowiących ściśle określoną procedurę w przedsiębiorstwie, będącą najczęściej swego rodzaju regulaminem zakupu produktów. W literaturze można znaleźć wiele różnych opisów procedur zakupu przemysłowego. Kotler wyróżnia osiem takich etapów (zob. tab.1) [7, s. 14]:

- rozpoznanie potrzeby,
- ogólny opis produktu,
- szczegółowy opis produktu (specyfikacja produktu),
- poszukiwanie dostawców,
- przyjęcie ofert od dostawców,
- ocena i wybór dostawcy,
- zlecenie dostawy,
- ocena korzyści.

Odczuwana w przedsiębiorstwie potrzeba, np. poprawy jakości produktu, zwiększenia zdolności produkcyjnej, rozszerzenia programu produkcyjnego, uelastycznienia procesu produkcyjnego czy obniżki kosztów produkcji jest początkiem zakupu produkcyjnego. Jej inicjatorem może być np. pracownik działu zaopatrzenia, który widzi konieczność zmiany źródeł zaopatrzenia ze względu na dostawy surowców i materiałów niskiej jakości lub wysokiej cenie, monter odczuwający dolegliwości z powodu ciągle psującej się maszyny lub pracownik działu marketingu lub inżynier, który zapoznał się z nową technologią u konkurencji lub na targach.

Po rozpoznaniu potrzeby, nabywca określa podstawowe cechy produktu, takie jak: wymiary, materiał, trwałość, niezawodność, jakość, cena i wielkość.

Następnie nabywca przeprowadza specyfikację produktu i jego ocenę pod względem techniczno-ekonomicznym. Wykorzystuje do tego metodę analizy wartości, w której wszystkie warianty produktu poddaje się analizie wartościującej, aby osiągnąć najkorzystniejsze efekty ekonomiczne. Stosowanie w praktyce analizy wartości nie ogranicza się tylko do analizy rozwiązań technicznych i kosztów, ale stanowi podstawę do sformułowania zaleceń dotyczących produkcji.

Kolejnym etapem w procesie zakupu jest poszukiwanie dostawców. W tym celu nabywca przegląda katalogi branżowe, materiały reklamowe, uczestniczy w targach i pokazach oraz odwiedza wybrane przedsiębiorstwa. Wstępnie sporządzana lista potencjalnych dostawców zostaje potem zredukowana do kilku najważniejszych.

Następnie dostawca zaprasza wybrane przedsiębiorstwa do złożenia oferty. Zazwyczaj nabywca dokładnie określa zawartość oferty, na którą składają się informacje o jakości produktu, jego cenie, warunkach dostawy, warunkach płatności, terminie dostawy, sposobie serwisowania produktu, możliwości przeszkolenia personelu itp. Po otrzymaniu ofert nabywca dokonuje ich przeglądu i selekcji pod kątem formalnego wypełnienia warunków oferty. Po zawężeniu listy potencjalnych dostawców, nabywca dokonuje jakościowej oceny ofert. W tym celu porównuje zobowiązanie wyrażone w ofercie z zasobami dostawców (finansowymi, techniczno-produkcyjnymi, organizacyjnymi, personalnymi), dzięki którym będzie możliwe ich wypełnienie. Nierzadko nabywca odwiedza dostawców, aby na miejscu zapoznać się z ich możliwościami. Wynikiem tego etapu jest wybór najlepszego – ze względu na przyjęte kryteria – dostawcy lub dostawców.