



WIEDZA JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTOWANIA RELACJI Z DOSTAWCAMI

<https://doi.org/10.33141/po.2016.09.03>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (920), 2016, ss. 18-26

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Elżbieta Weiss
Rafał Tyszkiewicz

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w dzisiejszych realiach gospodarczych, chcąc uzyskiwać przewagę konkurencyjną, winny posiadać umiejętność szybkiego reagowania na zmiany sytuacji w odniesieniu do rynków, na których prowadzą swoją działalność. Takie zjawiska, jak: rosnące wymagania dostawców, dynamiczna globalizacja rynków, zaostrzająca się konkurencja, działalność ruchów na rzecz konsumentów i środowiska naturalnego, powodują, że przedsiębiorstwa, które posiadają wizję własnego rozwoju, próbują odnaleźć nowe idee, które stanowiłyby motor ich działalności i pozwoliłyby z sukcesem konkurować w obliczu permanentnych zmian otoczenia. Odpowiedzią na te oczekiwania jest kształtowanie relacji z dostawcami zgodnie z celami przedsiębiorstwa i wiedzą zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie.

Niewątpliwie, umiejętny wybór kluczowych dostawców i utrzymanie z nimi ścisłej współpracy pozwala polepszyć jakość, usprawnić metody dystrybucji, obniżyć cenę, uczynić produkt/usługę bardziej innowacyjną, jak też wprowadzić korzystniejsze warunki serwisu gwarancyjnego. W tym świetle istnienie określonych relacji między przedsiębiorstwem a dostawcą, wynikające z wzajemnej współpracy opartej na wiedzy, pozwala na kształtowanie konkurencyjności. Partnerskie relacje z dostawcami, ze względu na obecną rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw, mogą stanowić swego rodzaju antidotum na niepewność i burzliwość zglobalizowanego otoczenia zewnętrznego. W tym kontekście mogą one być stosowane jako podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej.

W konsekwencji polityka rozwoju przedsiębiorstwa dotycząca relacji z dostawcami nie jest topieniem pieniędzy w enigmatycznych i niecelowych inicjatywach ani też przejściową modą czy utrudnieniem prowadzenia działalności gospodarczej, lecz strategią kształtowania partnerstwa długoterminowego. Bliskie relacje handlowe nie są jednak możliwe bez zaangażowania obydwu stron. Niezwykle ważna w kształtowaniu relacji z dostawcami jest wiedza na temat uwarunkowań rozwoju stosunków z odbiorcami.

Poznanie czynników kształtujących zachowania uczestników relacji wydaje się być istotne dla efektywnego rozwoju partnerstwa między przedsiębiorstwami. Wskazuje to na potrzebę wiedzy zarządzania relacjami dostawcami, którego celem jest uproszczenie i podwyż-

szczenie efektywności tych stosunków. Dla partnerstwa organizowanie wzajemnych relacji jest podstawową sprawą (Gordon, 2001, s. 322). Jeśli kiedyś wiedza była dopełnieniem władzy, dzisiaj w nowoczesnym przedsiębiorstwie staje się najważniejszym zasobem, źródłem i kluczem do zdobywania sukcesu (Armstrong, 2010, s. 20). Należy się zgodzić z J. Maciejewskim i K. Salakiem (Penc, 2007, s. 15), którzy stwierdzili, że „wiedza jest potężną, nową siłą organizacji, a wartość większości produktów i usług zależy w dużej mierze od tego, jak firma potrafi rozwijać swoje know-how, marketing, zrozumienie klienta, innowacyjność i kreatywność pracowników”.

Budowa bliskich relacji z dostawcą, spełnianie jego potrzeb powinny być trwale wbudowane w misję i strategię każdego przedsiębiorstwa. Element ten jest również podkreślany przez T. Petersa i R. Watermana (1982) w ich książce, opisującej sukcesy niektórych przedsiębiorstw i analizującej ich przyczyny: „Znakomite przedsiębiorstwa są naprawdę blisko swych dostawców. Inne przedsiębiorstwa o tym mówią, a te znakomite – po prostu to robią”¹.

Celem artykułu jest identyfikacja wiedzy w procedurze kształtowania relacji z dostawcami w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego. W artykule na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz refleksji naukowej określono dostawców przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego i ich siłę przetargową wobec odbiorców, a następnie przeprowadzono analizę wyników badań zrealizowanych metodą ankietową w grupie 110 przedsiębiorstw z sektora MSP w regionie dolnośląskim.

Dostawcy przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego i ich siła przetargowa wobec odbiorców

Dostawcy przemysłu meblarskiego to jeden z najważniejszych filarów w dostawach dla tego przemysłu. Dla przedsiębiorstw meblarskich są to m.in. producenci i dostawcy surowca oraz wszelkich akcesoriów i innych elementów, które są niezbędne do produkcji mebli (Szutka i in., 2005, s. 39). Do nich należą dostawcy:

- podstawowego surowca: drewna (Lasy Państwowe), desek (tartaki), płyt wiórowych pilśniowych, blatów, oklein, fornirów, szyb,
- gwoździ, wkrętów, śrub itp.,

- lakierów, bejc, farb do drewna, impregnatów, klejów, wosków, szpachli, wypełniaczy do sęków itp.,
- tapicerki skórzanej i z tkanin, pianki tapicerskiej,
- akcesoriów meblowych,
- maszyn i urządzeń oraz części zamiennych, wraz z usługami serwisowymi,
- systemów certyfikacji, np. ISO, FSC;
- przemysłowych rozwiązań innowacyjnych, w tym uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe,
- transportu, w tym firmy spedycyjne,
- kadr – sektor edukacji, zakłady rzemieślnicze, urzędy pracy, więzienia i tym podobne.

Wybór odpowiedniego dla przedsiębiorstwa meblarskiego dostawcy jest strategiczną decyzją (rys. 1). Szczególnie kiedy dotyczy najważniejszych produktów od tych dostawców, z którymi podpisywane są umowy na dłuższy okres. Wybór ten musi uwzględnić wszystkie straty i korzyści, jakie może ponieść/odnieść przedsiębiorstwo w związku z danym wyborem. Niektóre przedsiębiorstwa postępują błędnie, biorąc pod uwagę tylko jeden z ważnych czynników, na przykład cenę. Liczba dostawców funkcjonujących w poszczególnych przedsiębiorstwach jest różna i zależy od wielu czynników, takich jak (Nowak, 2007, s. 125–135):

- różnorodność wyposażenia produkcyjnego, jego zużycie, wiek oraz jakość,
- jakość i nowoczesność produkcji (procesów produkcyjnych),
- dywersyfikacja produkcji (programy produkcyjne),
- jakość i nowoczesność produktu,
- przeznaczenie produktu,
- liczba dostawców w poszczególnych grupach oraz odbiorców produktów,
- struktura organizacyjna (centralizacja i decentralizacja zaopatrzenia).



Rys. 1. Kryteria wyboru dostawców

Źródło: opracowanie własne

Do najważniejszych elementów, które należy uwzględnić przy wyborze odpowiedniego dostawcy, zalicza się: cenę produktu, jakość, niezawodność dostaw, kondycję finansową, lokalizację kandydata do współpracy (Sławińska, 2005, s. 65). Istotnym kryterium wyboru dostawcy jest jakość materiałów, często odnosząca się do konkretnych wymagań potencjalnych

użytkowników (Stone, 1993, s. 31). Właściwa jakość oznacza dostarczanie materiałów odpowiadających dokładnie przyjętym specyfikacjom nie tylko przy pierwszej dostawie, ale w każdej następnej, w całym czasie trwania współpracy. Kolejną, pożądaną cechą stanowi niezawodność dostaw. Zdaniem G. Boundsa (1996, s. 14), system zaopatrzenia musi tym bardziej koncentrować się na niezawodności dostawy, im bardziej wzrasta przejrzystość rynków przy malejącej liczbie dostawców, im bardziej wyrównuje się poziom jakości konkurujących ze sobą produktów pod względem ceny, jakości i stopnia substytucyjności. Niezawodność dostaw obejmuje głównie terminową realizację dostaw oraz dotrzymywanie warunków umowy. Trzeci, nie mniej istotny wyznacznik przy wyborze dostawcy to jego potencjał. Czynnikiem ten pokazuje zaangażowanie dostawcy w zapewnienie wymaganej jakości w ustalonym wcześniej czasie. Równie ważna jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa nabywcy. Poza ceną oferowanego towaru nabywca zwraca szczególną uwagę na sytuację finansową dostawcy. Niestabilna sytuacja jest dla przedsiębiorstwa znakiem ostrzegawczym o niebezpieczeństwie zakłóceń w przyszłej współpracy. Finansowa kłeska dostawcy może stać się przyczyną problemów w działalności łańcucha dostaw.

Lokalizacja dostawcy to następny element decyzyjny (Abt, Woźniak, 1993, s. 60). W największym znaczeniu lokalizacja dostawcy postrzegana jest wyłącznie jako jego położenie geograficzne, logistyczna bliskość, czy dostępność komunikacyjna określonego miejsca. Przedsiębiorstwo powinno zdecydować, czy korzystniej będzie wybrać dostawcę miejscowego czy posiadającego siedzibę nieco dalej. Logicznie rozumując, oczywisty jest wybór pierwszego kandydata. Związane to może być z niższymi kosztami dostaw, szybką realizacją pilnych zamówień czy terminowymi dostawami. Jednak dostawcy z odleglejszych regionów również mogą mieć wiele do zaoferowania – niższe ceny towarów czy lepszą jakość.

Niezwykle istotne dla przedsiębiorstwa powinny być nie tylko właściwości towaru, ale również cechy dotyczące dostawcy. To głównie pożądana, lecz nie zawsze niezbędna postawa dostawcy. Negatywna może raz na zawsze wyeliminować podmiot z grona potencjalnych kandydatów do współpracy. Pozytywna, wręcz przeciwnie, przekonuje do podjęcia wspólnych działań.

Znaczenie powyższych kryteriów ściśle związane jest z konkretną sytuacją zaopatrzeniową. Wszystko zależne jest od rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Czynniki równie ważne jak omówione, lecz oczywiste to cena i wszystkie koszty związane ze współpracą. W związku z tym nie wymagają głębszej analizy.

Zatem na rynku można spotkać bardzo aktywne, duże grupy podmiotów, czyli dostawców, którzy poszukują przedsiębiorstw, a także przedsiębiorstwa poszukujące korzystnych wariantów dostaw (Wesołowski, 1998, s. 149). Czasem ich wspólne interesy mogą być trudne do pogodzenia, a dzięki negocjacjom osiągają porozumienie na najbardziej optymalnym poziomie. Te przedsiębiorstwa



handlowe, które korzystają ze strategii globalnych czy narodowych – łączą jednocześnie funkcje detalu, produkcji i hurtu. Umożliwia im to kontrolę całego łańcucha dostaw. Im dana jednostka obsługuje większe rynki, tym coraz większe jest jej znaczenie dla potencjalnych producentów. Daje to możliwość zajęcia pozycji integratora kanału dystrybucji.

Wbrew pozorom dostawcy nie są wyłącznie wykonawcami zleceń, którzy muszą w określonym czasie dostarczać konkretny produkt. Wydaje się, że są to również partnerzy, mogący uczyć się od swoich kontrahentów i pozyskiwać od nich niezwykle cenną wiedzę. Dzięki dobrej współpracy z dostawcami przedsiębiorstwo ma możliwość zyskać lojalność, a dzięki temu obniżyć wszelkie ryzyko związane z dużą liczbą zamówień. Ponadto wspólna działalność na rzecz poprawy standardów dostaw prowadzi do innowacyjności, co w konsekwencji nie tylko polepsza relacje pomiędzy podmiotami, ale również powoduje wzrost konkurencyjności.

Dostawcy mają możliwość wykorzystywać swą siłę przetargową w określonych sektorach, grożąc na przykład podniesieniem cen towarów bądź obniżeniem poziomu sprzedawanych wyrobów. Siła przetargowa dostawców wobec nabywców określana jest głównie przez (Łuczak, 2008, s. 47):

- liczbę dostawców,
- procesy dotyczące koncentracji, które zachodzą w sektorach dostawców,
- znaczenie dostawców w procesach tworzenia produktów,
- brak dostępnych substytutów,
- możliwość rozwoju dostawców.

Dostawcy dysponują siłą również w momencie, gdy (Łuczak, 2008, s. 48):

- są zdominowani przez kilka firm oraz bardziej skupieni w jednym miejscu niż sektor, któremu dostarczają towary. W związku z tym, przekazując produkty bardziej rozproszonym nabywcom, będą mogli wywierać istotny wpływ na jakość, cenę czy warunki dostawy;
- nie muszą rywalizować z innymi dostawcami, oferującymi substytucyjne wyroby. W ten sposób można ograniczyć potencjał nawet największych dostawców, jeżeli konkurują z dobrymi substytutami;
- odbiorcy nie są znaczącymi klientami dla nich. Dostawcy chętniej wykorzystują swoją siłę przetargową, gdy jeden z kontrahentów nie jest w stanie zapewnić znacznej części sprzedaży. Jeżeli jednak mają do czynienia z istotnym klientem, będą dążyć do korzystnej współpracy i partnerskich relacji na przykład poprzez kreowanie rozsądnych cen.

Siła oddziaływania dostawców przedsiębiorstw meblarskich w kraju zależy m.in. od takich czynników, jak:

- jakość dostaw – bardzo ważna w przypadku zarówno surowców, jak i różnych produktów eksploatacyjnych (typu bejca, lakier). W produkcji mebli występuje duża zależność między jakością dostarczonego surowca, np. drewna, tkanin czy farb, a jakością produktu finalnego;
- udział dostaw w kosztach. Wzrastająca cena produktów zmusza przedsiębiorców do poszukiwania tańszych surowców. Przyczynia się to do rezygnowania z usług

polskich dostawców na rzecz firm zagranicznych. Generalnie jednak przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym przemyśle mogą negocjować, a nie dyktować swoje warunki dostawcom. Siłę oddziaływania dostawców na sektor można ocenić jako dużą;

- koszt zmiany dostawców; to przede wszystkim przejście na inne maszyny czy urządzenia. W tym przypadku zmiany związane z częściami zamiennymi, dodatkowym osprzętem czy nawet szkoleniem stanowiskowym pracowników mogą stanowić dość znaczące koszty. Rezygnacja z jednego dostawcy na rzecz innego może być zbyt kosztowna dla firm meblarskich.

Podsumowując, można dojść do konkluzji, że relacje między producentami mebli i dostawcami powinny koncentrować się na kwestii związanej z czasokresem współdziałania. Gdy przedsiębiorstwa meblarskie są zadowolone ze współpracy z dostawcami (wysoka jakość produktów, przystępna cena), ich relacje mogą być długoterminowe (partnerstwo), natomiast gdy kooperacja między zakładami się nie układa, wówczas producent mebli może zrezygnować z usług kontrahenta na rzecz innego.

Wybór obszaru współpracy, podział kompetencji, a także udział w kosztach i korzyściach determinują zakres i charakter powiązań. W szczególnych przypadkach następuje pełna integracja zasobów, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii i rozwój partnerskich stosunków w tworzących się aliansach. Niezwykle istotnym warunkiem efektywności tego rodzaju współdziałania jest prawidłowy wybór partnerów, którzy powinni charakteryzować się podobną siłą ekonomiczną i poziomem technicznym; nierównowaga może bowiem prowadzić do zdominowania partnera o słabszym potencjale (Sudoł, 2002, s. 258).

Metodyka badań

Zakres czasowy badań obejmował dwie fazy: rozpoznawczą (od lutego do maja 2013 r.) i zasadniczą (do początku roku 2014). Badaniami objęto przedsiębiorstwa należące do branży meblarskiej w regionie dolnośląskim. Zdecydowano się wybrać do analizy tę branżę, ponieważ – jak jednoznacznie wykazała analiza literatury – jest ona uważana za jedną z ważniejszych sił napędowych polskiej gospodarki i eksportu. Meble są jednym z najlepiej sprzedających się produktów eksportowych, a w każdym roku eksport polskich mebli jest znacznie wyższy niż ich import do Polski.

Do badania wybrano 450 przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego regionu dolnośląskiego. Wybór taki wynika przede wszystkim z rosnącego znaczenia tego regionu na „meblowej mapie”. Jak się wydaje, decydują o tym również uwarunkowania historyczne. W latach 2000–2013 w regionie dolnośląskim prawie dwukrotnie wzrosła produkcja mebli. Dla przedsiębiorstw przemysłu meblowego województwo to jest również atrakcyjne ze względu na dogodne położenie geograficzne i sieć dróg, co ułatwia kontakty z pozostałymi krajami Unii Europejskiej.

Jako narzędzie badawcze zastosowano kwestionariusz ankiety. Umożliwił on przebadanie przedsiębiorstw meblarskich regionu dolnośląskiego i poddanie zebranych tą drogą

informacji o obróbce ilościowej. Do wyselekcjonowanych podmiotów (respondentów) rozesłano (z wielokrotnym powtórzeniem) kwestionariusze ankietowe pocztą mailową. Odpowiedzi uzyskano od 130 przedsiębiorstw, z czego 110 ankiet poddano analizie ilościowej i jakościowej. Ze względu na niekompletność odpowiedzi 20 kwestionariuszy ankiet odrzucono. W uzyskanej grupie odpowiedzi otrzymano wskaźnik responsywności na poziomie 24,4%. Wynik ten nie odbiega od przeciętnego poziomu realizowanej próby badawczej w badaniach (polskich i zagranicznych). Rzutuje to na możliwość występowania określonych tendencji w zakresie badanego zjawiska, choć pozwala na dokonanie pewnych uogólnień i wniosków w stosunku do badanej populacji. Z danych uzyskanych z przedsiębiorstw meblarskich z regionu dolnośląskiego utworzono bazę, która stanowiła bogaty materiał badawczy. O wyborze przedsiębiorstw zdecydowały następujące czynniki:

- różnicowanie regionalne – region dolnośląski z podziałem na miasta i gminy,
- podstawowe produkty i okres prowadzenia działalności,
- wielkość zatrudnienia,
- forma organizacyjno-prawna,
- podstawowy profil działalności.

Procedura kształtowania relacji z dostawcami w świetle wyników badań

Na kształtowanie relacji między dostawcą a odbiorcą korzystnie wpływa integracja (możliwość współpracy na zasadzie partnerstwa, jakość, koszty procesów zaopatrzenia, mniejsza liczba pomyłek, redukcja czasu pomiędzy zamówieniem, realizacją i fakturowaniem) (Turchan, Mateus, 2001, s. 29–32). Wybór dostawcy jest jednym z ważniejszych zaopatrzeniowych problemów i strategicznych zadań przedsiębiorstwa, stąd każdy z dostawców poddawany jest ściśle określonej procedurze. Istotnym zagadnieniem jest również sformułowanie kryteriów umożliwiających ocenę ofert proponowanych przez dostawców, działających na rynku w celu ich porównania i wyboru najlepszej z nich. Odbiorca przy wyborze dostawcy kieruje się kryteriami ilościowymi, na przykład niższą ceną jednego produktu od drugiego o podobnych właściwościach, i jakościowymi, wymagającymi głębszych przemyśleń (Wang, 2007, s. 81–86).

W kształtowaniu relacji przedsiębiorstwa z dostawcami istotną rolę odgrywa sposób ich uwzględniania w ogólnej strategii przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego z regionu dolnośląskiego. Definiując pojęcie strategii, z praktycznego punktu widzenia, najważniejsze jest stwierdzenie, iż strategia jest przede wszystkim wyborem terenu walki i używanej broni. Chodzi o wybór docelowego klienta i kierowanej do niego oferty oraz środków, jakie zostaną użyte, aby do niego z taką ofertą dotrzeć. Terenem są więc segmenty rynku (klienteli) oraz oferty przedsiębiorstwa (Brilman, 2002, s. 124; Hamel, Breen, 2008; Obłój, 2008; Kwiatkowski, 2001; Wawrzyniak, 2001; Porter, 2001).

Analizując zagadnienie formy opracowania strategii wyboru dostawców (tab. 1), należy stwierdzić, że większość badanych przedsiębiorstw ma opracowaną strategię wyboru dostawców w formie dokumentu. Spośród 110 badanych 40,9% ma taką strategię jako dokument, u 25,4% strategia jest w trakcie opracowywania, 17,3% respondentów nie ma opracowanej strategii wyboru dostawców, ale zamierza ją opracować, a 16,4% nie ma. Odpowiedzi świadczą o tym, że podejmowane są czynności nad opracowaniem strategii wyboru dostawców w formie oficjalnego dokumentu.

Istotnym zagadnieniem, poddanym analizie, było wskazanie kryteriów wyboru dostawców. Biorąc pod uwagę całość próby badawczej, odpowiedź na to pytanie przedstawia tabela 2. Z jej danych wynika, że wszystkie badane przedsiębiorstwa opowiadają się za wskazanymi kryteriami wyboru dostawców i żaden z respondentów nie wskazał na inne niż wymienione. Według respondentów, najwyższym kryterium wyboru potencjalnych dostawców jest oferowana przez nich cena.

Kształtowanie ceny – jej podnoszenie bądź obniżanie – jest jednym z elementów walki konkurencyjnej (należy do nich *dumping*, czyli celowe obniżanie ceny produktu przez producenta, niekiedy poniżej opłacalności, w celu wyparcia z rynku innego producenta) (Damodaran, 2006). Dlatego cena z jednej strony określa wartość wyrobu lub usługi, a z drugiej – liczbę nabywców, pośrednio wpływając na wielkość popytu i podaży. Tradycyjnie, zdaniem kupującego, jest zbijanie cen na kupowane surowce i materiały do możliwie najniższego poziomu. Dostawca natomiast stara się zaakceptować propozycje przedsiębiorstwa,

Tab. 1. Formy opracowania strategii wyboru dostawców

Formy opracowania strategii wyboru dostawców	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Tak, jako dokument	45	40,9
Jeszcze nie, jest w trakcie opracowywania	28	25,4
Nie, ale zamierzamy ją opracować	19	17,3
Nie jako dokument	18	16,4
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych



jednocześnie szacując, jaki jest najmniejszy margines marży dla bezpiecznego prowadzenia działalności. Docieka on możliwości zaoszczędzenia na materiale, szuka tańszych dostawców, co w konsekwencji stanowi zagrożenie dla jakości dostaw i wyrobu finalnego. Zatem ostatecznie przyjęta cena nie satysfakcjonuje żadnej ze stron. W literaturze stosuje się na taką cenę określenie „targowa” (Schorr, 1998, s. 24). Wydaje się, że przewaga przedsiębiorstwa powinna także obejmować korzystną, konkurencyjną cenę ostateczną towaru, a nie generować zyski przez możliwie największą różnicę pomiędzy niskimi cenami zaopatrzenia i wysokimi sprzedaży wyrobów. Utrzymywanie cen wyrobów finalnych na możliwie najbardziej konkurencyjnym poziomie jest istotne i dla przedsiębiorstwa, jak też jego dostawców, bowiem wykorzystywany jest wtedy efekt skali.

Na korzystną cenę wskazuje 40,0% przedsiębiorstw, natomiast 31,8% na dobrą jakość, 15,5% na dostępne usługi, a 12,7% uważa opinię znajomych za kryterium doboru dostawców. W tym miejscu powstaje pytanie: czy cena jest najistotniejszym kryterium, na podstawie którego przedsiębiorstwo rozpoczyna współpracę z dostawcą i dokonuje jego oceny? Bez wątpienia ma ona duże znaczenie. Niemniej w wielu sytuacjach o współpracy i relacjach z dostawcami decydują: terminowość dostaw, jakość asortymentu, lokalizacja czy czas wzajemnej kooperacji (Buttle, 2004). W praktyce często

czynniki, na które zwrócono uwagę podczas pierwszego kontaktu z dostawcą, są później spychane na dalszy plan przy dłuższej współpracy. Wybór odpowiedniego dostawcy z kręgu potencjalnych zależy w dużym stopniu od zasad współpracy i kontraktu, jakie zostaną wynegocjowane. Ważne jest, by dostawcy charakteryzowali się możliwością wytwarzania wymaganych wyrobów w jak najlepszej jakości, z zachowaniem kompletności i terminowości dostaw.

Analizując czas korzystania z usług głównego dostawcy, zauważa się, że zdecydowana większość respondentów (68,2%) opowiada się za czasem współpracy powyżej 24 miesięcy (tab. 3).

Uzyskanie takiego wyniku może świadczyć o dokładnej weryfikacji poszczególnych dostawców i możliwości, jakimi naprawdę dysponują w oparciu o przedstawioną dokumentację.

Następnie respondenci mieli za zadanie dokonać obiektywnej oceny kryteriów jakości dostaw (tab. 4). Z danych tabeli wynika, iż zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (56,4%) wskazuje za kryterium jakości dostaw poprawność zrealizowanych zamówień (na czas i właściwe miejsce, bez uszkodzeń, w odpowiedniej ilości i strukturze, z bezbłędną dokumentacją), a 25,4% uważa, że terminowość realizacji dostaw. Z kolei 9,1% przedsiębiorstw określa kryterium jakości dostaw jako dostępność zamówionego towaru bezpośrednio z posiadanego zapasu

Tab. 2. Kryteria doboru dostawców

Kryteria doboru dostawcy	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Korzystna cena	44	40,0
Opinia znajomych	14	12,7
Dostępne usługi	17	15,5
Dobra jakość	35	31,8
Inne/jakie?	0	0
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tab. 3. Czas korzystania z usług głównego dostawcy

Czas	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Do 6 miesięcy	8	7,3
Od 6 do 12 miesięcy	13	11,8
Od 13 do 24 miesięcy	14	12,7
Powyżej 24 miesięcy	75	68,2
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

magazynowego i taki sam procent nie mierzy poziomu jakości. Dzięki współpracy z dostawcami zdolnymi do realizacji zamówień „dokładnie na czas” można wyeliminować znaczne koszty. Dlatego dobry dostawca to taki, który dostarcza zamawiane surowce i materiały dokładnie w czasie, kiedy są oczekiwane, w uzgodnionej ilości i na właściwe miejsce.

Aby pogłębić wiedzę z zakresu doboru dostawców, przeanalizowano odpowiedzi z dziedziny sposobu komunikowania się przedsiębiorstwa ze swoimi dostawcami. Respondenci do wyboru mieli kilka odpowiedzi (tab. 5). Najczęściej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwo narzędziem komunikacji z dostawcą jest e-mail (41,8% wszystkich wskazań). W dzisiejszych czasach wysyłanie wiadomości mailowych stało się konieczne i powszechne, dlatego nic dziwnego, że współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa z tego korzystają. Kolejnym w odpowiedziach respondentów wyróżniającym się na tle innych narzędzi komunikacji jest przekazywanie informacji w formie zapisów w programach komputerowych (25,4%) i telefonicznie (17,4%). Na pozostałe narzędzia stosowane do przekazywania sobie informacji 11,8% odpowiedziało, że informacje przekazywane są ustnie, 2,7% listownie, a faksem 0,9%.

Istotnym zagadnieniem w zakresie wyboru dostawców jest wiedza dotycząca sposobu pozyskiwania o nich informacji. Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawia tabela 6. Z danych tabeli wynika, że najczęściej respondenci wskazują na własne bazy danych (49,1%), polecenie innych pracowników (20,9%) i ogłoszenia internetowe (20,0%), 7,3% opowiada się za ogłoszeniami prasowymi, a 2,7% uważa TV i radio za źródło pozyskiwania dostawców.

Analizując problematykę współpracy badanych przedsiębiorstw z dostawcami, należy wskazać na najtrudniejsze problemy i określić sposób ich rozstrzygnięcia. Rozkład odpowiedzi na to pytanie prezentuje tabela 7.

Do najtrudniejszych problemów współpracy respondenci zaliczyli: brak dostępności zamawianego towaru w magazynie dostawcy (29,1%) i nieterminowość dostaw (21,9%), zbyt wysokie ceny (20,0%), a w dalszej kolejności niepoprawność składnych zamówień, tj. brak dokumentacji i uszkodzony towar (po 14,5%).

Respondentów zapytano o sposób rozstrzygnięcia problemów współpracy z dostawcami. Jako kluczowe wskazane zostały dodatkowe rabaty – 41,8%, kary umowne – 29,1% i obniżki cenowe – 29,1% (tab. 8). Warto jednocześnie

Tab. 4. Kryteria jakości dostaw

Kryteria jakości dostaw	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Terminowość realizacji zamówienia	28	25,4
Dostępność zamówionego towaru bezpośrednio z posiadanego zapasu magazynowego	10	9,1
Poprawność zrealizowanych zamówień (na czas i właściwe miejsce, bez uszkodzeń, odpowiednia ilość i struktura, bezbłędność dokumentacji)	62	56,4
Nie mierzy się poziomu jakości dostaw	10	9,1
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tab. 5. Najczęściej wybierane narzędzia komunikacji przez badane przedsiębiorstwa

Sposób przekazywania informacji	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Ustnie	13	11,8
Listownie	3	2,7
Za pomocą e-maila	46	41,8
W formie zapisów w programach komputerowych	28	25,4
Telefonicznie	19	17,4
Faksem	1	0,9
W inny sposób/jaki?	0	0
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych



zwrócić uwagę na to, że przy wprowadzeniu wyrobów na rynek występują dwie strategię cenowe: wysoka lub niska cena. Wprowadzenie na rynek wyrobów o wysokiej cenie ogranicza popyt, ale daje możliwość stosowania upustów cenowych – rabatów. Rabat oznacza zniżkę procentową od określonej ceny produktu w zamian za zwiększony zakup.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić,

że kreowanie i utrzymanie długotrwałych relacji partnerskich wyzwala kreatywny potencjał, który pozwala osiągnąć pożądane rezultaty w dziedzinie jakości obsługi, czasu, kosztów, efektywności wykorzystania zasobów. W dłuższym okresie współpracujące przedsiębiorstwa mają możliwość zwiększania udziału.

Tab. 6. Źródła wiedzy w aspekcie sposobu pozyskiwania informacji o dostawcach

Sposób pozyskiwania informacji	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Ogłoszenia prasowe	8	7,3
Ogłoszenia internetowe	22	20,0
TV i radio	3	2,7
Własne bazy danych	54	49,1
Polecenia innych pracowników	23	20,9
Inne/jakie?	0	0
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tab. 7. Problemy współpracy z dostawcami

Wybrane problemy związane ze współpracą z dostawcami	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Nieterminowość dostaw	24	21,9
Zbyt wysokie ceny	22	20,0
Brak dostępności zamawianego towaru w magazynie dostawcy	32	29,1
Niepoprawność składanych zamówień, tj. brak dokumentacji	16	14,5
Uszkodzony towar	16	14,5
Inne/jakie?	0	0
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tab. 8. Sposób rozstrzygnięcia problemów współpracy z dostawcami

Sposób rozstrzygnięcia problemów	Liczba badanych przedsiębiorstw	Udział [%] w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw
Obniżki cenowe	32	29,1
Kary umowne	32	29,1
Dodatkowe rabaty	46	41,8
Inne/jakie?	0	0
Razem	110	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Podsumowanie

Wyniki badań wskazują, iż przedsiębiorstwa przemysłu meblarskiego zdają sobie sprawę, jak ważnym elementem w kształtowaniu relacji z dostawcami jest wiedza i jej uwzględnianie w opracowanej strategii. Uzyskane odpowiedzi świadczą, że przedsiębiorstwa zaczynają dbać o dostawców i starać się o nawiązywanie z nimi partnerskich relacji ze względu na konkurencyjność rynku. Na uwagę zasługuje wskazanie, iż zdecydowana większość przedsiębiorstw jest świadoma relacji z dostawcami w formułowanej strategii, ponieważ ich uwzględnianie pozwala efektywnie wykorzystać posiadane zasoby, skupić się na sprawach najważniejszych dla rozwoju przedsiębiorstwa, lepiej zrozumieć potrzeby dostawców i usprawnić relacje z nimi, udoskonalić podejmowane decyzje oraz zwiększyć prawdopodobieństwo wygrania walki konkurencyjnej.

Reasumując, należy podkreślić, że wybór odpowiedniego dostawcy i utrzymanie z nim właściwych relacji jest niezwykle ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa. Decyzja o tym, jakiego dostawcę przedsiębiorstwo wybierze, zależy głównie od jakości oraz ceny. Właściwie wybrany dostawca i oferowany przez niego produkt, powiązany z terminowością i kompletnością dostaw oraz przestrzeganiem wcześniej ustalonych zasad, może stanowić bardzo silne ogniwo dla każdego mniejszego czy większego przedsiębiorstwa.

dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nadzw.
Wyższa Szkoła Finansów
i Zarządzania w Warszawie
Wydział Zarządzania
e-mail: elzen@gazeta.pl

dr Rafał Tyszkiewicz
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania
e-mail: r.tyszkiewicz@wp.pl

Bibliografia

- [1] Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Warszawa.
- [2] Bounds G. (1996), *Toyota Supplier Development, Cases in Quality*, Irvin.
- [3] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [4] Buttle F. (2004), *Relationship Marketing Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- [5] Baran G., Bąk J. (2010), *Współczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturalizacji Anthony Giddensa*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9.
- [6] Damodaran A. (2006), *Damodaran on valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, Wiley& Sons, USA.
- [7] Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- [9] Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra, jakie jest Twoje miejsce w przyszłości*, Wyd. Red Horse, Warszawa.
- [10] Hejduk I.K. (2005), (red.), *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, IFGN SGH, Warszawa.
- [11] Hunsdiek D. (1987), *Unternehmensgründung als Folgeinnovation*, IFM, Stuttgart.
- [12] Jelonek D., Turek T. (2015), *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [13] Kwiatkowski S. (2001), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] Kuc R. B. (2012), *Vademecum doktoranta*, PTM, Warszawa.
- [15] Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [16] Lamont L.M. (1972), *Entrepreneurship, Technology and the University*, „R&D Management”, Vol. 2, No 3, s. 119–123.
- [17] Łuczak J. (2008), *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- [18] Nowak D. (2007), *Kooperacja i jej wpływ na innowacyjność dostawców na rynku przemysłowym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 125–135.
- [19] Oblój K. (2008), *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- [20] Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- [21] Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa.
- [22] Peters T., Waterman R. (1982), *In Serach of Excellence*, Harper& Row, New York – London.
- [23] Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [24] Schorr J.E. (1998), *Purchasing in the 21st Century*, Oliver Wight Publications.
- [25] Sławińska M. (2005), *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- [26] Stone R.B. (1983), *What Major Companies Expect from a Supplier and His Product*, „Production”, Vol. 91, No. 5, p. 29, 31.
- [27] Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- [28] Szutka S., Koszarek M., Piwowarczyk D. (2005), *Wstępna analiza trzech potencjalnych klastrów w województwie zachodniopomorskim*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- [29] Szymonik A. (2013), *Zarządzanie zapasami i łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa.
- [30] Turchan M.P., Mateus P. (2001), *The Value of Relationships*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 22, No. 6, pp. 29-32.
- [31] Wang C.L. (2007), *Guanxi vs. Relationship Marketing: Exploring Underlying Differences*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 36, Iss. 1, pp. 81-86.
- [32] Wawrzyniak B. (2001), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr i WSPiZ, Warszawa.
- [33] Abt S., Woźniak H. (1993), *Podstawy logistyki*, Gdańsk.
- [34] Wesołowski S. (1998), *Uwarunkowania wzrostu wartości dodanej w procesie zaopatrzenia materiałowego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 7–8, s. 148–154.



[35] Zeithaml V.A., Bitner M., Gremler D.D. (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Fokus Cross the Firm* (4th ed), McGraw-Hill Irwin, New York.

Knowledge as a Tool to Shape Relations with Suppliers

Summary

The title of the article is: Knowledge as a tool to shape relations with suppliers. The aim of this article is to draw attention to the importance of knowledge in

shaping relationships with suppliers. Knowledge has become a value – the key to building relationships with suppliers. The article discusses the problem of searching for answers to the following questions: how is the procedure for selecting suppliers carried out and how are the conditions formulated? Answering these questions and verifying the hypothesis have been the purpose of the article.

Keywords

knowledge, relationships, supplier, supplier selection
