

# Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca w przedsiębiorstwie

**Rafał Tyszkiewicz**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania

e-mail: rtyszkiewicz@spoleczna.pl

## Streszczenie

Relacje od dawna są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych. Ich analiza ma swoje korzenie w teoriach wywodzących się z nauk ekonomicznych, a także z socjologii i psychologii społecznej, nauk prawnych oraz nauk o organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja partnerstwa w relacjach dostawca-nabywca w przedsiębiorstwie. W artykule zastosowano metodę analizy dokumentów i studium przypadku. W niniejszym artykule podjęto próbę oceny relacji z dostawcami w firmie handlowej działającej na rynku polskim. Jednym z najważniejszych celów działalności firmy jest spełnianie wymagań klientów.

## Słowa kluczowe

partnerstwo, relacje, dostawca, odbiorca

## Wstęp

Dostarczenie produktów i usług zgodnie z zdefiniowanymi potrzebami, których konkretnym wyrazem jest zamówienie, wyraża się nie tylko samym aktem dostawy, ale wymaga spełnienia określonych oczekiwań odbiorcy ściśle związanych z zamówieniem. Spełnienie tych warunków z punktu widzenia odbiorcy jest źródłem jego satysfakcji, natomiast z punktu widzenia oceny jakości procesu logistycznego określa poziom adaptabilności dostawcy, czyli umiejętność jego dopasowania się do potrzeb klienta.

Poziom obsługi odbiorcy (klienta) jest wyznacznikiem sprawności i jakości funkcjonowania łańcucha dostaw. Stąd przedsiębiorstwa powinny przeprowadzać oceny potencjalnych oraz istniejących już dostawców i na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami organizacji, dokonywać ich wyboru. Zasadne jest zatem zdefiniowanie wymagań stawianych tym dostawcom.

W kontekście powyższego konieczne jest założenie, że niektóre z kryteriów mają większe znaczenie i to właśnie na ich podstawie powinien zostać zbudowany i koncentrować się system takiej oceny.

W relacjach partnerskich między dostawcą i nabywcą istotną rolę odgrywa wzajemne zaangażowanie pracowników w realizowany proces. Jak stwierdza J.M. Moczydłowska dorobek nauk o zarządzaniu dostarcza licznych dowodów na to, że jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa jest zaangażowanie jego pracowników. Wyraża się ono w ponadprzeciętnej aktywności zawodowej opartej na wewnętrznej motywacji i powoduje, że przy takich samych nakładach przedsiębiorstwo osiąga wyższe wyniki [Moczydłowska, 2015, s. 153].

Celem artykułu jest identyfikacja partnerstwa w relacjach dostawca-nabywca w przedsiębiorstwie. W artykule zastosowano metodę analizy dokumentów i studium przypadku w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone w przedsiębiorstwie. W niniejszym artykule podjęto próbę oceny relacji z dostawcami w firmie handlowej działającej na rynku polskim.

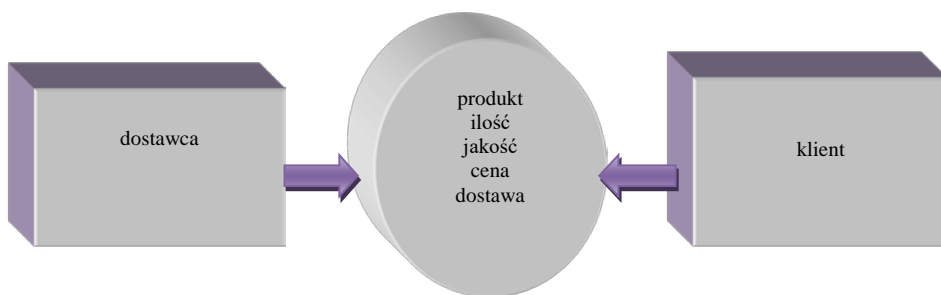
## **1. Typy relacji w łańcuchu dostaw**

W dobie wzrastającej niepewności oraz dynamicznych zmian w popycie problematyka partnerstwa w łańcuchu dostaw nabiera istotnego znaczenia. Poza obniżką kosztów i redukcją ryzyka przedsiębiorstwa zacieśniają współpracę w celu zwiększenia zdolności konkurencyjności, łączenia dopełniających się kompetencji, czy też zdobywania wiedzy w celu pozyskiwania nowych kompetencji. Jednakże relacje partnerskie oparte są o wiele elementów, których dopełnienie umożliwia osiągnięcie sukcesu w tego rodzaju współpracy. Przede wszystkim należą do nich zaufanie oraz komunikacja, czyli wymiana wiedzy. Elementy te winny mieć charakter ciągły oraz pogłębiający się, żeby gwarantować długoterminowe rezultaty satysfakcjonujące obydwie zaangażowane strony [Ciesielski, 2006, s.13].

Należy podkreślić, że relacje to szczególnie zasób niematerialny w przedsiębiorstwie obejmujący zachowania, kulturę i współdziałanie, ale w różny sposób kulturowane i objawiane przez przedsiębiorstwa, co może prowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej [Kolemba, 2009, s. 64]. Stąd, rozważając relacje między dwoma przedsiębiorstwami, przyjmujemy, że ich najprostszą relacją jest interakcja [Rupik, 2009, s. 65].

Przedsiębiorstwo może jednocześnie prowadzić więcej niż kilka typów relacji z tym samym bądź różnymi współpracującymi podmiotami. Dobór typu relacji głównie zależy od istoty nabywanych od dostawców materiałów lub usług dla po-

siadanych kluczowych kompetencji jednostki organizacyjnej oraz wagi oferowanego produktu finalnego dla odbiorców. Zatem, mogą być to zarówno główni dostawcy stale współpracujący z firmą i tacy, których rola jest istotna, choć współpraca nie musi mieć charakteru ciągłości, jak i inni dostawcy [Wrzosek, 2005, s. 219]. W przypadku, gdy realizacja celu przedsiębiorstwa osiągana jest przede wszystkim z uwzględnieniem własnych interesów, to taki model funkcjonowania firmy na rynku w głównej mierze oparty jest na transakcyjnej formie relacji z pozostałymi ogniwami w łańcuchu dostaw (rys. 1).



**Rys. 1.** Relacja transakcyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sulejewicz, 2004, s. 37).

Mówiąc o partnerstwie wyróżnić można trzy rodzaje zachowania, będące jednocześnie etapami zacieśniania współpracy, która polega na poszerzaniu obszaru wymiany informacji oraz współdzielenia funkcji jak i procesów w łańcuchu dostaw [Rutkowski, 2003, s. 109-110]:

- I. Przedsiębiorstwa uznają siebie za partnerów, z tymże w ograniczonym stopniu koordynują działania jak i planowanie. Zwykle jest to współpraca krótkoterminowa oraz angażuje pojedynczą funkcję firmy.
- II. Przedsiębiorstwa współpracują angażując działania wielu działów oraz funkcji współdzieląc procesy w łańcuchu dostaw w dłuższym horyzoncie czasowym.
- III. Partnerstwo strategiczne stanowi formę realizacji międzyorganizacyjnych strategii, przynajmniej dwóch partnerów. Realizacja wspólnych strategii to osiąganie wspólnych, nadrzędnych w stosunku do własnych celów przy pomocy działania wykorzystującego zasoby oraz struktury zarządcze obydwu autonomicznych firm. Wielkość korzyści jak i ich podział pozostać może w relacji do wkładu partnerów lub być ustalona przez nie w obopólnym porozumieniu. Współpraca ta jest współpracą

długofalową, a uzyskanie efektu synergii pomiędzy partnerami związane jest z pełnym współdzieleniem procesów. Ten rodzaj partnerstwa dotyczy niewielkiej ilości firm, które mają wzajemny wpływ na swoje kluczowe kompetencje, które umożliwiają im osiągnięcie długoterminowych przewag rynkowych.

Jednak dobór typu relacji w łańcuchu dostaw jest przede wszystkim uwarunkowany celem współpracy i może być rozpatrywany w kwestii [Doz i Hamel, 2006, s. 136]:

- łączenia sił w celu zwiększenia zdolności konkurowania,
- łączenia dopełniających się kompetencji,
- uczenia się i przyswajania wiedzy w celu zdobywania nowych kompetencji.

Jednocześnie, pod uwagę należy wziąć także szereg przesłanek sprzyjających powodzeniu w prowadzonym wspólnie przedsięwzięciu. Do cech tych zaliczyć można: kompatybilność firm – podobne wartości, kultury organizacyjne, czy cele; filozofia oraz techniki menedżerskie; symetria – partnerzy o podobnej sile w łańcuchu dostaw [Sulejewicz, 2004, s. 39].

## **2. Elementy i etapy współpracy partnerskiej**

Przedsiębiorstwa, które współpracują na zasadach partnerskich troszczą się zarówno o swoje, jak i o interesy wszystkich innych partnerów będących w łańcuchu dostaw. Jeżeli interesy któregośkolwiek przedsiębiorstwa odbiegają od interesów pozostałych, jego działania nie będą wówczas zwiększać efektywności całego łańcucha. Przedsiębiorstwa muszą zatem w taki sposób współpracować, aby dążenie jednego przedsiębiorstwa do maksymalizowania dochodów jednocześnie powodowało maksymalizowanie wyników osiąganych w całym łańcuchu dostaw. Tworzenie zachęty do większej efektywności jest możliwe dzięki swobodnej wymianie informacji z dostawcami oraz klientami, dotyczącej głównie bieżącej wiedzy na temat zmian w podaży i popycie, co umożliwia szybka reakcja. Istotne jest również określenie ról, zadań oraz zakresów odpowiedzialności dostawców jak i klientów, a także sprawiedliwe dzielenie się ryzykiem, kosztami oraz zyskami wynikającymi z wprowadzania nowych inicjatyw [Christopher, 2000, s. 225].

W cel podjęcia długoterminowej współpracy firmy muszą wydzielić część posiadanych procesów, powiązując je następnie w zbiór współzależności działających na rzecz sukcesu wspólnego przedsięwzięcia. Proces ten wymaga stosownego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania oraz podlega negocjacjom. Jego realizacja jest związana z pokonywaniem pewnych etapów, do których należą:

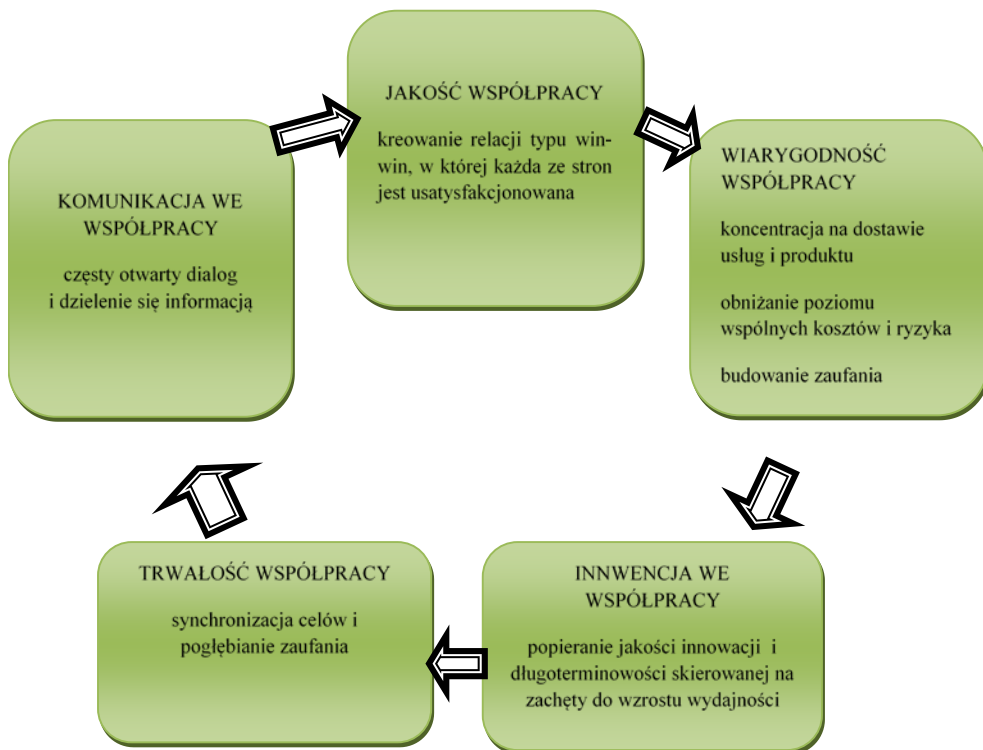
- faza przed zawarciem umowy, gdy analizowane są czynniki mające wpływ na potrzebę pozyskiwania zasobów wybranego partnera oraz wynikające z tego potencjalne korzyści efektów koordynacji działań;
- faza formalizacji związku, gdy określa się zasady współpracy, zakres oraz podział obowiązków, negocjacje warunków kontraktu a także jego podpisanie;
- faza operacyjna, gdy następuje wymiana zasobów oraz realizacja założeń ujętych w umowie.

Nie można jednak oczekiwać, że od momentu rozpoczęcia współpracy partnerzy wykazywać będą cechy pełnej otwartości. Przekształcenie się początkowych relacji w relacje partnerskie może rodzić konflikty lub rozczarowania związane z odmiennymi od oczekiwanych rezultatów etapów częściowych zawiązywania współpracy. Zatem, od obydwu stron wymaga on empatii, która stopniowo zamienia się w zaufanie. To ono właśnie jest głównym czynnikiem charakteryzującym relacje partnerskie, umożliwiając swobodny przepływ informacji, zabezpiecza łańcuch dostaw przez ryzykami związanymi z wahaniami popytu [Rutkowski, 2003, s. 121].

W miarę upływ czasu trwania relacji współpraca jest coraz bardziej umocniona oraz zindywidualizowana, co może polegać na [Romanowska i Trocki, 2002, s. 91]:

- traktowaniu klienta jako konkretnego oraz wyjątkowego z punktu widzenia dostawcy;
- maksymalnego dostosowania produkcji bądź zakupu do potrzeb odbiorcy,
- eliminacji pomyłek we współpracy sprzedażowej;
- tworzeniu życzliwego stosunku do odbiorcy;
- dostosowaniu rozwiązań odpowiadających klientowi, nie zawsze wygodne dla przedsiębiorstwa;
- spersonifikowaniu stosunku do klienta;
- wysyłaniu sygnałów informacyjnych o wyraźnym personalnym charakterze.

Powodzenie współpracy, która oparta jest na relacjach partnerskich uwarunkowane jest powstaniem pewnych zdarzeń. Rozumiana może być ona jako cykl reakcji wpływających na elementy relacji, w której jakość współpracy uwiarygodniona jest działaniami popartymi zaufaniem nakierowanym na jakość oraz innowacje w perspektywie długofalowej, przy jednoczesnym określeniu zachęt do wzrostu wydajności utrwalając współpracę wywołując pełniejszą komunikację współdecydującą o jakości współpracy. Cykl ten został przedstawiony na rys. 2.



**Rys. 2.** Współgrające elementy sukcesu współpracy w łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rutkowski, 2003, s. 122).

Jednakże, nie wszystkie projekty związane z zaangażowaniem partnerów we współpracę kończą się sukcesem. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej wynikającej z partnerskiej współpracy należy mieć na uwadze aspekty, wymieniane jako przyczyny niepowodzenia tychże relacji, do których należą [Christopher, 2000, s. 228]:

- brak ciągłego oraz wzajemnego zaufania,
- brak zaangażowania partnera we współpracę,
- zmiany na rynku,
- zbyt długi czas trwania projektu,
- postrzeganie partnera jako potencjalnego konkurenta.

Współpraca opierająca się na zasadach partnerstwa może być wspierana wdrażaniem koncepcji logistycznych. Należą do nich m. in.: koncepcja współpracy w planowaniu biznesu, prognozowaniu popytu oraz zamówień jak i w uzupełnieniu zapasów, która zakłada systematyczną, długofalową współpracę między ogniwami łańcucha dostaw bazująca na wymianie informacji dążąc do zmniejszenia poziomu zapasów oraz poprawy planowania zasobów w celu wzrost wydajności całego łańcucha dostaw [Rutkowski, 2003, s. 122].

Odmiernym wsparciem dla uelastyczniania funkcjonowania łańcucha dostaw oraz obniżki kosztów jest współdziałanie przy projektowaniu bądź przeprojektowaniu produktów albo półproduktów oraz procesów technologicznych.

### **3. Kluczowe czynniki sukcesu relacji partnerskich**

Podstawą nowoczesnych form organizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami jest długoterminowe partnerstwo, ale kształtowanie relacji długoterminowych z nabywcami (dostawcami) służy nie tylko zaspokojeniu ich potrzeb na zasadach współpracy. Jest także poszukiwaniem rozwiązań obopólnie korzystnych - zarówno dla odbiorcy, jak i wszystkich dostawców, z którymi nawiązywana jest współpraca. Przede wszystkim wpływa na to rosnąca konkurencja, poszukiwanie nowych metod zwiększania konkurencyjności i nacisk klientów, którzy również nabierają przekonania, że wzrostowi efektywności może, i powinno, towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych [Tyszkiewicz, 2012, s. 39].

Zapoznanie się z czynnikami kształtującymi zachowania uczestników relacji wydaje się być istotne dla efektywnego rozwoju partnerstwa. Fundament relacji partnerskich stanowi umiejętność kreowania wzajemnego zaufania oraz zobowiązania relacyjnego. Zmniejszają one ryzyko zachowań oportunistycznych drugiej strony, minimalizują koszty transakcyjne, a także obniżają skłonność partnera do opuszczania relacji. Głównymi priorytetami przedsiębiorstw dążących do ustanowienia partnerstwa powinna być dbałość o zwiększanie dostarczanej wartości, wypracowywanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy, jak i rozwijanie zaufania nabywcy przez tworzenie efektywnej historii współdziałania [Romanowska i Trocki, 2002, s. 11].

W marketingu partnerskim istota relacji opiera się na wzajemnych zobowiązaniach oraz zaufaniu. Czynniki te stanowią centralne warunki pozwalające na efektywne partnerstwo, korzystne dla obu stron. Jedynie jednocześnie występowanie, zarówno zobowiązania oraz zaufania przynosi rezultaty w postaci większej wydajności, produktywności jak i efektywności relacji. Partnerskie zobowiązania można zdefiniować jako wymianę partnerów wierzących, że dana relacja jest na tyle ważna, że

uzasadnia włożenie maksymalnego wysiłku w celu jej podtrzymania. Zaangażowane strony są przekonane, że partnerstwo warto jest dalszej pracy w celu zapewnienia trwałości. Inaczej mówiąc zobowiązanie relacyjne stanowi ciągle dążenie do utrzymania wartościowego partnerstwa [Doz i Hamel, 2006, s. 139].

Zobowiązanie oraz zaufanie są kluczem relacji partnerskich, które skłaniają menedżerów do [Doz i Hamel, 2006, s. 139]:

- działania zabezpieczającego relacyjne inwestycje przez kooperację z partnerami wymian;
- opieraniu się atrakcyjnej krótkoterminowej alternatywie na rzecz długoterminowych korzyści z pozostawania w istniejącym partnerstwie;
- postrzeganiu potencjalnie ryzykownych działań jako relatywnie bezpiecznych;
- z powodu wiary, iż ich partner nie będzie działał oportunistycznie.

Wspólne występowanie w relacji zobowiązania oraz zaufania bezpośrednio prowadzi do zachowań kooperacyjnych, bezsprzecznie sprzyjające sukcesowi marketingu partnerskiego. Marketing partnerski określa zobowiązanie oraz zaufanie jako zmienne będące pomiędzy ich pięcioma okolicznościami, jak i pięcioma cechami działającej relacji. Zmienne, które wpływają na rozwój zobowiązania oraz zaufania to [Doz i Hamel, 2006, s. 139]:

koszt zakończenia relacji, rozumiany jako wszystkie przewidywane straty powstałe w wyniku zerwania związku oraz braku porównywalnych alternatywnych źródeł zasobów, w tym koszt zmiany partnera;

- korzyści z relacji, traktowane jako możliwe do uzyskania pożytki z najlepszej alternatywnie relacji;
- dzielone wartości kulturowe przedsiębiorstwa, czyli wyznawane przez partnerów wartości, które odnoszą się do wskazań, zachowania, cele oraz działania są ważne bądź nieważne, właściwe lub niewłaściwe, dobre bądź złe;
- komunikacja, która oznacza formalne i nieformalne dzielenie się informacjami mający znaczenie dla partnerów w określonym czasie;
- zachowania oportunistyczne, czyli zachowania, które wykazują brak bezstronności oraz uczciwości wobec partnera, jak i uciekające się do wykorzystywania wobec niego podstępów w celu osiągnięcia tylko jednostronnych korzyści.

Wszystkie przedstawione powyżej okoliczności, z wyłączeniem zachowań oportunistycznych partnerów, wpływają pozytywnie na rozwój zobowiązania bądź zaufania. Zatem, osiągnięcie w relacji odpowiednio wysokiego poziomu zaufania oraz



zobowiązań obu stron staje się podstawą trwałej więzi, której wyznacznikami są cechy charakteryzujące efektywną współpracę [Romanowska i Trocki, 2002, s. 115]:

- zgodność (akceptacja),
- niska skłonność do zakończenia relacji,
- kooperacja,
- konstruktywne rozwiązywanie konfliktów,
- zmniejszenie niepewności podejmowania decyzji.

Zaufanie wpływa pozytywnie na współpracę oraz umiejętności konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, obniża natomiast stopień niepewności podejmowanych decyzji. Z kolei zobowiązanie partnerskie wzmacnia zgodność partnerów, jak również zachowania kooperacyjne, zmniejsza natomiast skłonność do rozwiązywania związku poprzez partnera.

#### **4. Działania dostawcy ukierunkowane na rozwój relacji partnerskich z nabywcą**

Dostawcy, a głównie jego handlowi reprezentanci muszą mieć świadomość konieczności rozwijania odpowiednich czynników, które warunkują pomyślny rozwój relacji.

Do najważniejszych czynników sprzyjających utrzymaniu ciągłości relacji zaliczyć można następujące działania dostawcy [Sulejewicz, 2004, s. 52]:

- dążenia do maksymalizacji wartości,
- wypracowywania korzystnych dla obu stron zasad kooperacji,
- rozwijania zaufania nabywcy.

Pojęcie wartości oznacza postrzeganą przez nabywcę nadwyżkę korzyści nad kosztami powiązanymi z rozszerzaniem współpracy. Jednakże wartość nie musi oznaczać wyłącznie bezpośrednich zysków. Nabywca musi mieć pewność, iż wartość jaką otrzymuje w wyniku współpracy z danym dostawcą przewyższa w określonym momencie istniejące, inne lepsze alternatywy. Ważna jest ciągła gotowość dostawcy do negocjacji istotnych spraw, które mają wpływ na wzajemne zobowiązania oraz korzyści, celem zwiększania wartości otrzymywanej przez nabywcę. Dostawca natomiast powinien unikać częstych renegotjacji cenowych, ale w zamian powinien prezentować nowe pomysły oraz usprawnienia w obszarze innych istotnych działów współpracy, np. warunków dostaw, umów instalacyjnych, konserwacyjnych i innych. Szacowanie wartości, a także jej stałe porównywanie z możliwym najlepszymi alternatywami dostępnymi dla nabywcy winno stać się w firmie dostawcy działaniem standardowym [Christopher, 2000, s. 229].

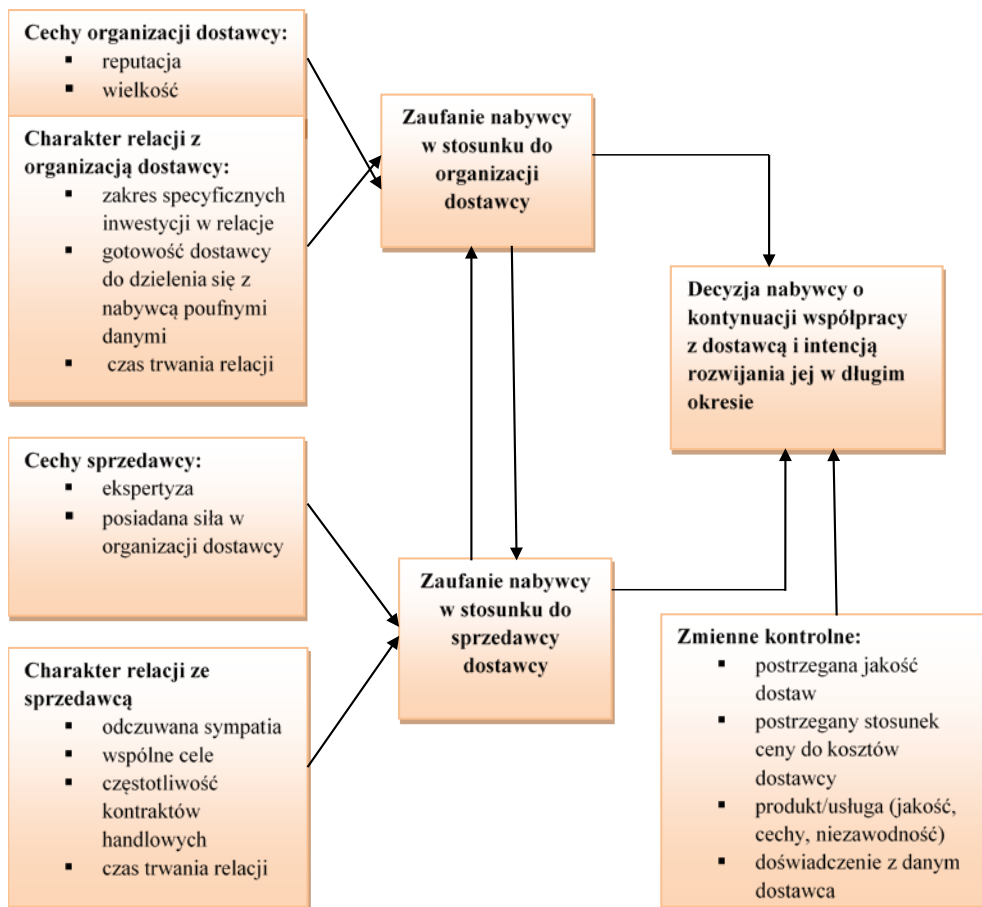
Kolejnym, niezbędnym elementem rozwoju są zasady, zgodnie, z którymi postępują partnerzy. Przy czym, zasady współpracy należy rozumieć niezwykle szeroko. Zasady współpracy, tak jak cała współpraca, podlegają dynamice. Zwykle zdarza się, że działania dostawcy mają charakter jednorazowego ustępstwa, nabywca zaczyna traktować jako podstawowy element współpracy. Zazwyczaj niebezpieczne w tej kwestii są nieprzemyślane cenowe ustępstwa poczynione poprzez niedoświadczonych sprzedawców. Z tego względu wiele przedsiębiorstw, nie daje swoim przedstawicielom handlowym uprawnień w obszarze negocjowania cen. Ustalenie cen jest oczywiście tylko jednym z zakresów, w stosunku do których należy ustalać lub wypracować efektywne zasady [Sulejewicz, 2004, s. 5].

Warto jednak mieć na uwadze fakt, że reguły współpracy powinny rozwijać się w taki sposób, żeby sprzyjały zwiększaniu wzajemnych korzyści oraz były uwarunkowane rzeczywistym potrzebami nabywcy. Niezwykle ważna jest zatem umiejętność dostawcy oraz jego sprzedawców właściwego odczytywania potrzeb jak i oczekiwań nabywcy o charakterze długookresowym. Istotne jest również żeby reguły współdziałania wynikały z zaplanowanej strategii a nie były wynikiem tylko doraźnych działań działów sprzedaży.

Nieodłączną cechą trwałych więzi jest zaufanie. Najogólniej pojęcie zaufania zdefiniować można jako postrzegana przez jedną stronę wiarygodność oraz życzliwość drugiej strony. Pierwszy wymiar pojęcia zaufania, czyli wiarygodność koncentruje się na wierze w rzetelność, w posiadanie właściwych kompetencji, a także dostrzymywanie obietnic przez partnera; zaś drugi wymiar - życzliwość - dotyczy wiary w szczerość intencji oraz motywacji partnera w obszarze osiągania wspólnych korzyści jak i poszukiwania nowych sposobów ich pomnażania. Zatem rozwój wzajemnego zaufania jest uwarunkowany zdolnością przewidywania zachowań drugiej strony. W więziach długookresowych zaufanie nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ obok wcześniej wykazanych efektów pozwala zredukować koszt transakcji w ramach partnerskiej wymiany [Romanowska i Trocki, 2002, s. 131].

Proces tworzenia zaufania uwarunkowany jest stosownymi działaniami dostawcy i zwykle rozpoczyna się zanim dojdzie do wymiany handlowej. Zasadnicze okoliczności zaufania obejmują następujące elementy [Child i Faulkner i Taliman, 2005, s. 359]:

- reputacja dostawców,
- satysfakcja nabywców,
- doświadczenie nabywców w zakresie współpracy z partnerem,
- postrzegane specyficzne inwestycje dostawców w więź z danym nabywcami.



**Rys. 1.** Okoliczności zaufania nabywcy wobec dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Romanowska i Trocki, 2002, s. 132).

Rozwinięty model w zakresie uwarunkowań procesu kreowania zaufania, obejmujący nie tylko samą organizację dostawcy, ale również wpływ służb sprzedaży obrazuje rys. 3. W oparciu o model stwierdza się, że tworzące się zaufanie nabywcy w relacjach z dostawcą jest zależne od wspólnych cech oraz działań w obszarze kształtowania więzi, samej organizacji dostawcy, jak i sprzedawcy, pełniącego funkcję centrum informacyjnego, a także koordynacyjnego bezpośrednio odpowiada za zadowolenie nabywcy.

Z punktu widzenia służb sprzedaży, działania zmierzające do wzrostu zaufania klienta w trakcie rozwoju relacji powinny podlegać następującym zasadom:

- niezawodność,
- kompetencje,
- zorientowanie na klienta,
- uczciwość,
- sympatia.

Szczególnym typem relacji stanowią więzi z nabywcami, opierającymi swoją politykę zakupową na systemie Just in Time (JIT). Według koncepcji JIT, nabywcy dążą do możliwości korzystania z jednego lub bardzo niewielu, pewnych źródeł zaopatrzenia w określonym obszarze zakupów. Przez wzgląd na specyficzne wymagania w stosunku do dostawcy, współpraca JIT przyjmuje zaawansowany etap w rozwoju relacji. Oprócz wyżej wymienionych działań dostawców, którzy zmierzają do rozwoju ścisłych więzi, warto wskazać na dodatkowe niezbędne obszary aktywności. Są to [Doz i Hamel, 2006, s. 139]:

- konieczność wczesnego zaangażowania w proces podejmowania decyzji zakupu nabywcy, jak i śledzenie cyklu życia produktów wytworzonych przez nabywcę,
- konieczność utrzymywania dobrej komunikacji z nabywcą,
- podążanie za zmianami w organizacji nabywcy.

Reasumując, osiągnięcie zobowiązania oraz zaufania partnera to długi i trudny proces dla przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że zaufanie do partnera wymiany jest nadrzędnym czynnikiem cechującym relacje długookresowe, musi mieć solidne podstawy, a potwierdzone wielokrotnie jest w efekcie wypadkową wielu zmiennych [Tyszkiewicz, 2017, s. 75]. Powinien on znajdować swoje odzwierciedlenie w odpowiednich strategiach i programach dostawcy. Restrukturyzacja więzi z dostawcami i nabywcami jest wynikiem ważnego przesunięcia strategicznego całego przedsiębiorstwa. Relacja dostawca-nabywca przestaje mieć charakter taktyczny, stając się integralną częścią długookresowego planowania strategicznego. Bez względu na etap rozwoju więzi, przedsiębiorstwa dążąc do zdobycia zaufania i zobowiązania partnera powinny mieć na uwadze następujące cele:

1. Zapewnianie zasobów, możliwości oraz korzyści, przewyższające oferty alternatywnych partnerów.
2. Sprzymierzanie się z partnerem wymiany, który posiada podobne wartości oraz dążenie do utrzymania wysokiego standardu wspólnych wartości.
3. Utrzymywanie z partnerem komunikacji, która polega głównie na przekazywaniu cennych informacji, zawierających własne oczekiwania, wiedzę o rynku a także oceny jego działań.

#### 4. Unikanie wrogiego zdobywania przewagi nad partnerami.

Przedsiębiorstwa upatrujące w marketingu partnerskim szansę na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą zadbać o prawidłowy rozwój relacji ze swoimi klientami możliwie najwcześniej. Znając czynniki ograniczające możliwości rozwoju więzi długoterminowych z danymi nabywcami oraz czynniki warunkujące sukces partnerstwa, przedsiębiorstwa powinny świadomie kształtować partnerstwo ze swoimi najcenniejszymi klientami, zapewniając sobie tym samym podstawę przyszłego rozwoju.

### 5. Analiza dostawców przedsiębiorstwa

W wielu przypadkach jakość wyrobu finalnego w dużej mierze uzależniona jest od surowców wykorzystywanych do procesu produkcji lub realizacji usług. Dlatego większość firm, którym zależy na wysokiej jakości wyrobu finalnego stara się, aby relacje z dostawcami były na najwyższym poziomie, starają się odpowiednio również zmodyfikować obowiązujące procedury.

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę oceny relacji z dostawcami w firmie handlowej działającej na rynku polskim. Jednym z najważniejszych celów działalności firmy jest spełnianie wymagań klientów.

Oferta firmy skierowana jest zarówno do klientów indywidualnych, jak i biznesowych. W ramach usług oferuje doradztwo projektowe, wsparcie techniczne oraz kompleksową obsługę w zakresie projektowania, kosztorysowania, dostawy urządzeń oraz kompleksowych instalacji. Począwszy od roku 2000 aktywność realizowana była w czterech obszarach usług marketingowych, doradztwa handlowego i personalnego, organizacji imprez rozrywkowych oraz „team-buildingowych”. Obecnie działalność Spółki koncentruje się na obsłudze rynku B2B w zakresie multimedialnych technologii prezentacji obrazu i dźwięku, wideokonferencji oraz mobilnej technologii wykorzystywanej w biznesie. Spółka jest dealerem firm: Sony, Sanyo, Toshiba, Epson, Panasonic, 3M.

Spółka zajmuje się m. in.:

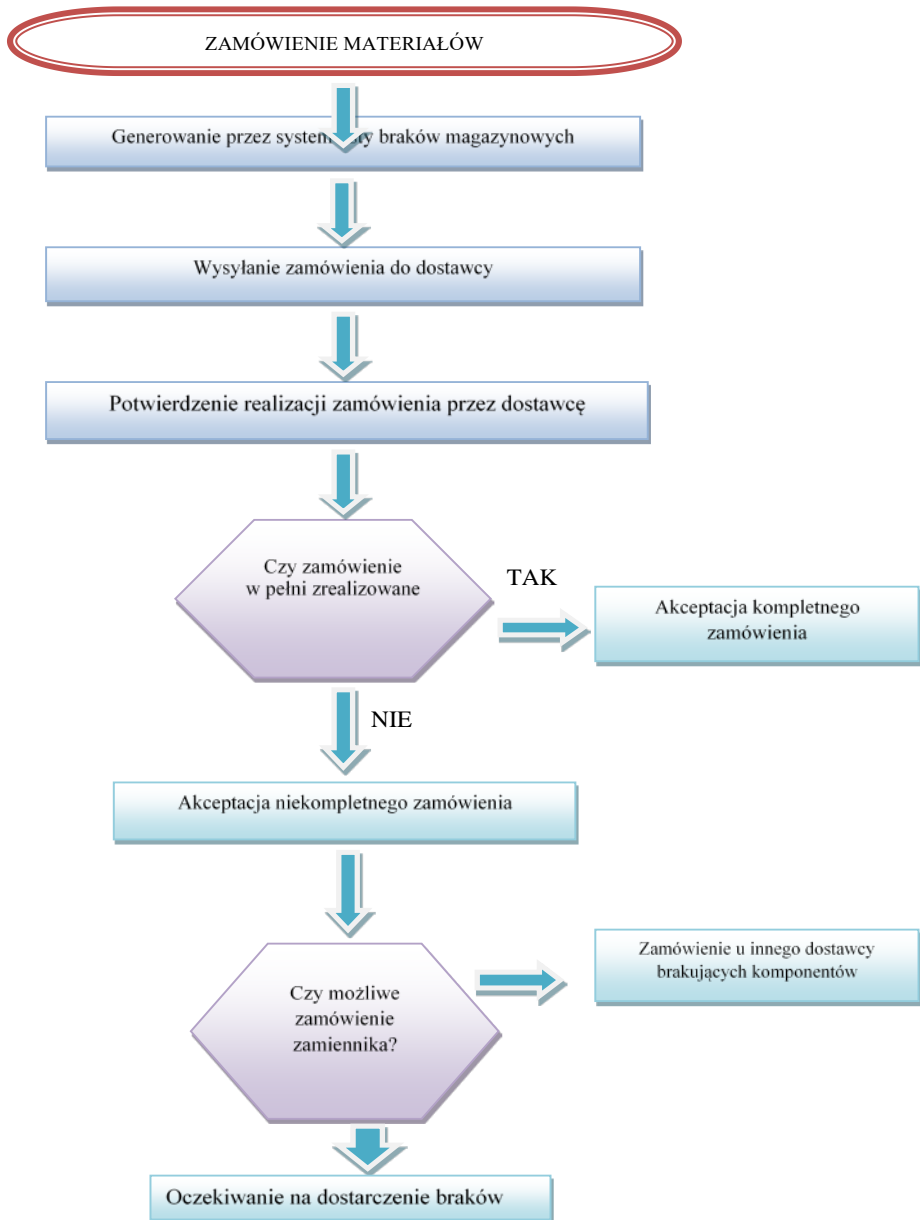
- tworzeniem systemów audio-video dla klientów indywidualnych,
- tworzeniem systemów audio-video dla klientów biznesowych oraz deweloperów,
- tworzenie systemów sterowania oświetleniem dla budynków prywatnych i komercyjnych,
- systemem sterowania i integracji w zakresie inteligentnego budynku,
- systemem projekcyjnym,
- systemem nagłośnieniowym,

- systemem dystrybucji dźwięku i obrazu,
- systemem wideokonferencyjnym,
- systemem multiroom,
- cyfrową informacją wizualną - Digital Signage,
- systemem prezentacji obrazu i dźwięku do sal wykładowych i audytoryjnych,
- wyposażeniem sal szkoleniowych i konferencyjnych.

Firma oferuje szeroki asortyment najwyższej jakości produktów pochodzących zarówno od wiodących producentów krajowych, jak również z zagranicy, w atrakcyjnych cenach. Zaopatruje kompleksowo różnej wielkości przedsiębiorstwa, zapewnia także ciągłość sprzedaży wszystkich podstawowych asortymentów towaru, jak również przyjmuje do realizacji zamówienia indywidualne.

Analizowana firma współpracuje z kilkoma dostawcami, którzy oferują między innymi elementy do systemów audio-video, systemów dystrybucji dźwięków i obrazów, itp.

W wielu sytuacjach klienci sami narzucają firmie wybór komponentów od konkretnego dostawcy. Proces realizacji zaopatrzenia przedsiębiorstwa od momentu wystąpienia zapotrzebowania do momentu zaakceptowania realizowanej dostawy od dostawcy przedstawiono na rys. 4.



**Rys. 4.** Proces zamawiania materiałów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

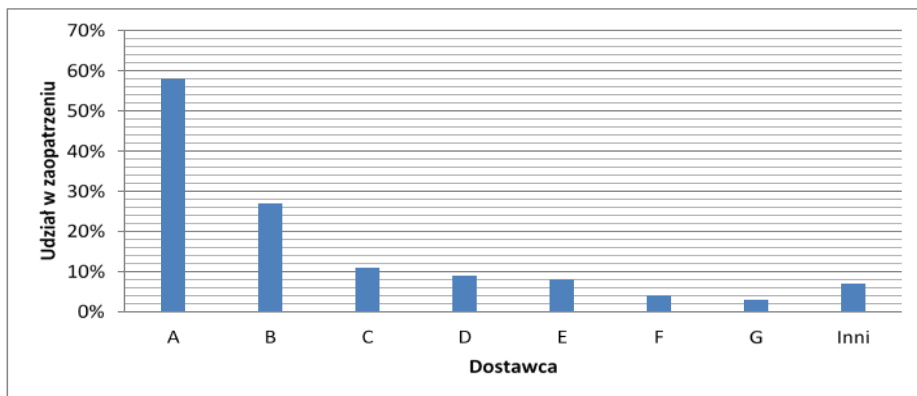
Z chwilą, gdy w systemie informatycznym firmy pojawi się zamówienie od klienta o statusie „potwierdzone”, system sprawdza dostępne stany magazynowe, rezerwuje materiał na dane zamówienie i pokazuje braki magazynowe, uwzględniając przy tym zapas bezpieczeństwa oraz współczynnik zużycia materiału.

W efekcie generowana jest tabela braków magazynowych jako zamówienie do danego dostawcy, które jest wysyłane drogą mailową. Następnie dostawca sprawdza w swojej bazie danych, czy wszystkie zamówione pozycje są dostępne na magazynie i wysyła informację o kompletności zamówienia. W przypadku, gdy zamówienie jest niekompletne, zamawiający akceptuje realizację niekompletnego zamówienia i musi podjąć decyzję odnośnie brakujących komponentów, czy będzie czekał na dostarczenie ich w późniejszym terminie czy też zamówi u innego dostawcy - w przypadku, gdy jest to możliwe. Po przyjęciu dostawy materiały są transportowane na odpowiednią halę, następnie są ręcznie przenoszone na oznakowane regały znajdujące się przy stanowiskach pracy.

Przedsiębiorstwo nie prowadzi systemu oceny oraz wyboru dostawców. Wybór dostawcy następuje wskutek wystąpienia konkretnego zapotrzebowania. W takim wypadku przedsiębiorstwo bierze pod uwagę jedynie najważniejsze kryteria, wymagane w danej chwili lub oczekiwania klienta. W związku z tym postanowiono przeprowadzić kompleksową ocenę wyboru dostawcy. W tym celu wykorzystano dane operacyjne firmy, przy czym do oceny i wyboru kluczowych dostawców posłużono się kilkoma metodami: analizą ABC, metodami punktowymi, metodą graficzną oraz wykorzystano metodę AHP.

W pierwszym etapie procesu oceny i wyboru dostawców, dokonano wstępnej selekcji dostawców zakwalifikowanych do dalszej analizy. Spośród 18 dostawców, z którymi firma prowadzi ciągłą współpracę, wybrano sześciu kluczowych. Metodą, która pozwoliła na selekcję dostawców oraz sprawne ich uporządkowanie jest analiza ABC, na podstawie rocznej wartości obrotów. W skład grupy A wchodzi dwóch dostawców, w grupie B wyróżniono czterech kolejnych dostawców. Stanowili oni fundament zaopatrzenia firmy, dlatego powinni zostać poddani zabiegom oceny, aby firma uzyskała przejrzysty obraz stanu współpracy oraz podjęła ewentualne decyzje o dalszej kooperacji w przyszłości. Wykres 1 przedstawia udział procentowy wartości obrotów poszczególnych dostawców w wartości obrotów ogółem badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego w analizowanym okresie czasu.





**Rys.5.** Udział procentowy wartości obrotów poszczególnych dostawców w wartości obrotów ogółem badanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Prowadzone badania dotyczące partnerstwa w relacjach dostawca - nabywca z praktycznego punktu widzenia potwierdziły, że poziom obsługi odbiorcy stanowi wyznacznik sprawności oraz jakości funkcjonowania łańcucha dostaw. Dlatego też przedsiębiorstwa winny przeprowadzać oceny potencjalnych a także istniejących już dostawców, a następnie na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobów zgodnie z wymaganiami jednostki organizacyjnej, dokonywać ich wyboru. Zatem zasadne jest zdefiniowanie wymagań, które są stawiane tym dostawcom, co znajduje wyraz w niniejszej pracy.

Wobec powyższego konieczne jest założenie, iż niektóre z kryteriów mają większe znaczenie i właśnie na ich podstawie winien zostać zbudowany oraz koncentrować się system ocen. Koniecznym staje się także rozróżnienie poziom obsługi klienta deklarowanego od rzeczywistego, co wymaga ustalenia mierników przy pomocy, których możliwe będzie dokonanie oceny dostawców w kontekście jego jakości oraz adaptabilności. Ponadto, opracowanie właściwej metody oceny dostawcy jest jednym z prowadzonych działań ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Child D. Faulkner, Taliman S. (2005), *Cooperative strategy. Managing Alliance, networks and joint ventures*, Oxford University Press, 2nd edition, 359 s.
2. Christopher M. (2000), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa, 225 s.
3. Ciesielski M. (red.), (2006), *Instrumenty zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, 13 s.
4. Doz Y.L., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, 136 s.
5. Kolemba A. (2009), *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, w: M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa, 64 s.
6. Moczydłowska J.M. (2015), *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 61, Łódź, 153 s.
7. Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A., *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa, 2017
8. Romanowska M., Trocki M. (red.), (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wydawnictwo Difin, 131 s.
9. Rupik K. (2009), *Istota i zakres relacji*, w: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Poltext, 65 s.
10. Rutkowski K. (red.), (2003), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 109-110
11. Sulejewicz A. (2004), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 37 s.
12. Tyszkiewicz R. (2012), *Długoterminowe partnerstwo w relacjach z dostawcami*, *Przedsiębiorstwo Przyszłości* 4, 39 s.
13. Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa, 75 s.
14. Wrzosek W. (2005), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa, 219 s.

# **Partnership in supplier – purchaser relationships in an enterprise**

## **Abstract**

Long-term relationships are the subject of research in many scientific disciplines. Their analysis has its roots in theories origin from economic sciences, as well as sociology and social psychology, legal sciences and organizational sciences. The aim of the article is to identify the partnership in supplier-purchaser relations in the enterprise. In the article used the method of document analysis and case study. This article attempts to assess relationships with suppliers in a trading enterprise operating on the Polish market. One of the most important objectives of the enterprise is to recognize the requirements of customers.

## **Keywords**

partnership, relationships, supplier, purchase