

ZAOPATRZENIE PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH, HANDLOWYCH I USŁUGOWYCH – WYNIKI BADAŃ

EWA STANIEWSKA

Streszczenie: W pracy przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczące funkcjonowania procesów zaopatrzenia w działalności przedsiębiorstw produkcyjnych handlowych i usługowych. Uwzględniono takie zagadnienia jak: informacje o dostawcach, relacje z dostawcami, kryteria ich wyboru, częstotliwość i struktura dostaw, transport i zakłócenia w dostawach, określenie strategii zakupów oraz zapotrzebowania na materiały, czynniki wpływające na efektywność zaopatrzenia, występujące problemy a także wyodrębnienie kosztów zaopatrzenia.

Słowa kluczowe: dostawcy, dostawy, strategia, koszt zaopatrzenia, efektywność zakupów.

1. Wprowadzenie

Zakupy i zaopatrzenie to podsystemy logistyczne odpowiedzialne za efektywną realizację przepływu dóbr zaopatrzeniowych od ich dostawców do odbiorców. Przepływ realny warunkowany jest właściwym przepływem informacji i dyspozycji sterujących [1].

Logistyka zaopatrzenia jest niezwykle istotnym elementem systemu logistycznego, wspiera pozostałe procesy, zwłaszcza produkcji i dystrybucji, a jej prawidłowe funkcjonowanie ma wpływ na jakość produktu, poziom logistycznej obsługi klienta oraz koszty całego systemu [2].

Zaopatrzenie obejmuje wszystkie czynności związane z identyfikowaniem potrzeb, lokalizowaniem i wybieraniem dostawców, negocjowaniem warunków i obserwowaniem kontrahenta w celu upewnienia się, że spełnia on warunki dotyczące wydajności. Koszt nie jest jedynym czynnikiem, który należy brać pod uwagę. Nabywane towary i usługi mogą mieć duży wpływ na różne wymiary wydajności, w tym na jakość, niezawodność dostaw i zdolność firm do wykorzystania nowych technologii [3].

Zakupy zaopatrzeniowe rozpatrywane z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa nabierają dla niego znaczenia w miarę ewaluowania od funkcji typowo transakcyjnej w stronę funkcji strategicznej. W praktyce znaczenie zakupów zaopatrzeniowych określają: czynniki strukturalne oraz determinujące. Pierwsze związane są ze stanowiskiem w strukturze organizacyjnej zajmowanym przez osobę odpowiedzialną za zakupy zaopatrzeniowe. Do czynników determinujących zaliczają się m. in.: postrzeganie funkcji zakupów zaopatrzeniowych przez najwyższe kierownictwo, roczny wpływ zakupów zaopatrzeniowych na wydatki firmy, znaczenie efektywności zakupów zaopatrzeniowych dla konkurencyjności danego przedsiębiorstwa [4].

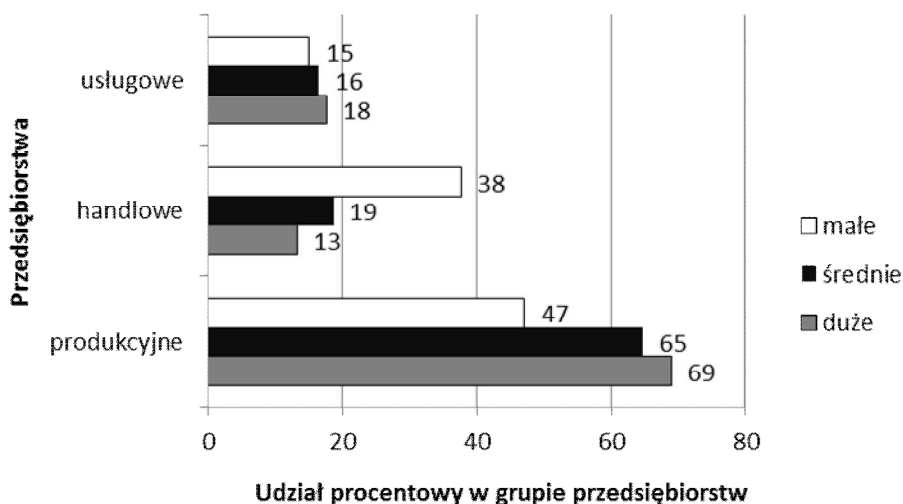
Cele zaopatrzenia wynikające z podstawowego dążenia przedsiębiorstwa do uzyskania określonego poziomu rentowności i zdolności konkurencyjnej na rynku oraz jego potencjał, czyli wpływ na koszty, jakość, niezawodność dostaw, wykorzystanie technologii, to czynniki mające istotne znaczenie w postrzeganiu zaopatrzenia jako ważnej funkcji w przedsiębiorstwach.

Celem pracy jest identyfikacja i ocena funkcji zaopatrzenia przeprowadzona na

podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych.

2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badania przeprowadzone zostały wśród 212 przedsiębiorstw północnej części województwa śląskiego przy zastosowaniu losowego doboru firm [por. 5–7]. Wśród badanych przeważającą część stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne – 131, natomiast handlowe – 46, usługowe – 35. Przedsiębiorstwa podzielono także pod względem wielkości na: duże, średnie i małe (nie uwzględniono mikroprzedsiębiorstw), a kryterium podziału była liczba zatrudnionych (zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (WE) 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r.). Liczba wypełnionych ankiet wynosiła: duże przedsiębiorstwa – 62, średnie – 92, małe – 58. Charakterystykę grupy badawczej przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne

Pod względem zaangażowanego kapitału dominowały przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (ok. 80%) działające głównie na rynku krajowym, a w przypadku dużych firm w znacznej mierze na rynku międzynarodowym.

Istotną rolę wśród przedsiębiorstw produkcyjnych odgrywały przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej, metalowej, spożywczej, budowlanej i motoryzacyjnej. W przypadku przedsiębiorstw handlowych dominowały przedsiębiorstwa branży budowlanej, spożywczej, metalowej i motoryzacyjnej oraz ogólnohandlowe. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw usługowych znaczna część to firmy świadczące usługi transportowe oraz budowlane.

3. Prezentacja wyników badań

Przeprowadzone badania dotyczyły wybranych zagadnień związanych z organizacyjnymi uwarunkowaniami funkcjonowania służb zaopatrzenia oraz

realizowanymi zadaniami. W szczególności uwzględniono badanie rynku i wybór dostawców, relacje z dostawcami, aspekty logistyczne zaopatrzenia oraz wybrane elementy optymalizacji sfery zaopatrzenia.

3.1 Dostawcy i rynek zaopatrzenia

Charakterystyka dostawców obejmowała takie zagadnienia jak: liczba dostawców z jakimi współpracują przedsiębiorstwa, badanie rynku zaopatrzenia, wybór źródeł zaopatrzenia, charakter współpracy z dostawcami. Wyniki dotyczące liczby dostawców przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Analiza liczby dostawców współpracujących z badanymi przedsiębiorstwami

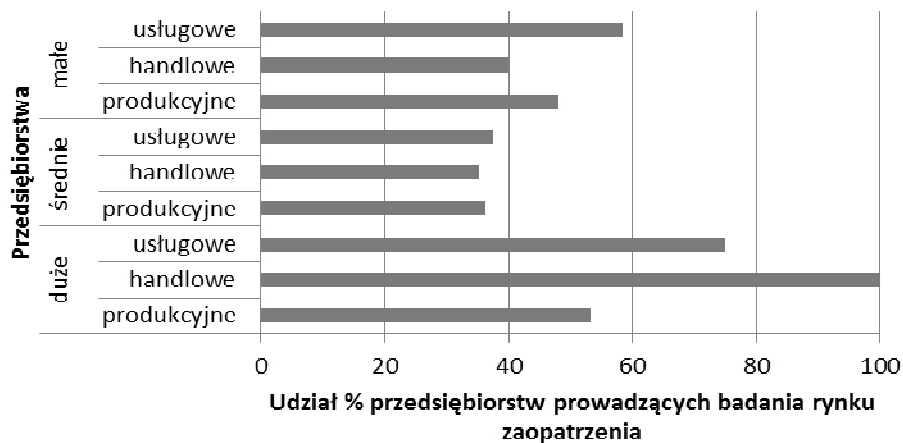
Wielkość przedsiębiorstwa	Rodzaj działalności	Liczba dostawców					
		do 5 %	6-10 %	11-20 %	21-50 %	51-100 %	101 i >
duże	produkcyjne	0	4	11	17	28	38
	handlowe	17	0	0	17	0	67
	usługowe	0	25	25	25	13	13
średnie	produkcyjne	5	21	28	31	5	10
	handlowe	6	0	6	18	18	53
	usługowe	19	25	25	13	6	13
małe	produkcyjne	20	24	36	12	4	4
	handlowe	5	10	30	15	20	20
	usługowe	25	25	25	17	0	8

Źródło: Opracowanie własne

Analiza liczby dostawców z jaką współpracują przedsiębiorstwa wskazuje na pewne zróżnicowanie ze względu na skalę i rodzaj działalności. Najwyższa liczba dostawców jest charakterystyczna dla dużych i średnich przedsiębiorstw handlowych.

Jedną z najważniejszych decyzji w sferze zaopatrzenia jest jednak odpowiedni wybór źródeł zaopatrzenia, szczególnie tych o strategicznym znaczeniu. Wymaga to często korzystania z odpowiednich źródeł informacji, podjęcia takich działań jak badania rynku a także ustalenia kryteriów oceny dostawców.

Wśród wielu źródeł informacji o potencjalnych dostawcach najczęściej wskazywanymi w ankiecie są: Internet, oferty i zapytania ofertowe oraz penetracja rynku dostaw. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych istotną rolę pełnią targi i wystawy oraz katalogi. Wyniki ankiety dotyczące prowadzonych w przedsiębiorstwach badań rynku zaopatrzenia przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Badanie rynku zaopatrzenia

Źródło: Opracowanie własne

Znaczna część dużych przedsiębiorstw, szczególnie handlowych i usługowych, prowadzi badania rynku zaopatrzenia. Główne kryteria wyboru dostawców w badanych przedsiębiorstwach przedstawione zostały w tabeli 2.

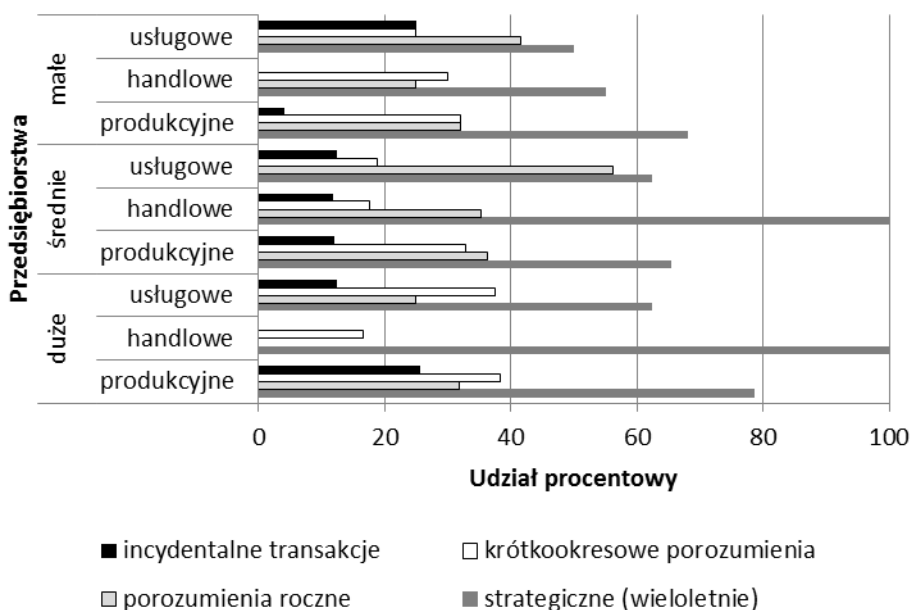
Tab. 2. Kryteria wyboru dostawców

Wielkość przedsiębiorstwa	Rodzaj działalności	Jakość	Cena	Terminowość dostaw	Warunki płatności	Marka dostawcy	Posiadanie certyfikatów i aprobat technicznych	Odległość dostawcy
		%	%	%	%	%	%	%
duże	produkcyjne	85	94	81	57	34	60	15
	handlowe	100	67	50	17	33	67	0
	usługowe	88	100	50	63	25	63	13
średnie	produkcyjne	93	90	79	62	19	57	12
	handlowe	88	76	76	71	59	71	18
	usługowe	75	81	63	44	31	44	19
małe	produkcyjne	88	96	80	64	8	40	28
	handlowe	60	70	45	40	40	40	0
	usługowe	83	92	50	58	25	42	0

Najczęściej wskazywane jako istotne kryteria wyboru dostawców w przedsiębiorstwach, niezależnie od wielkości i rodzaju działalności, to jakość i cena. W

przypadku wielu dużych przedsiębiorstw produkcyjnych bardzo istotną rolę odgrywa także terminowość dostaw.

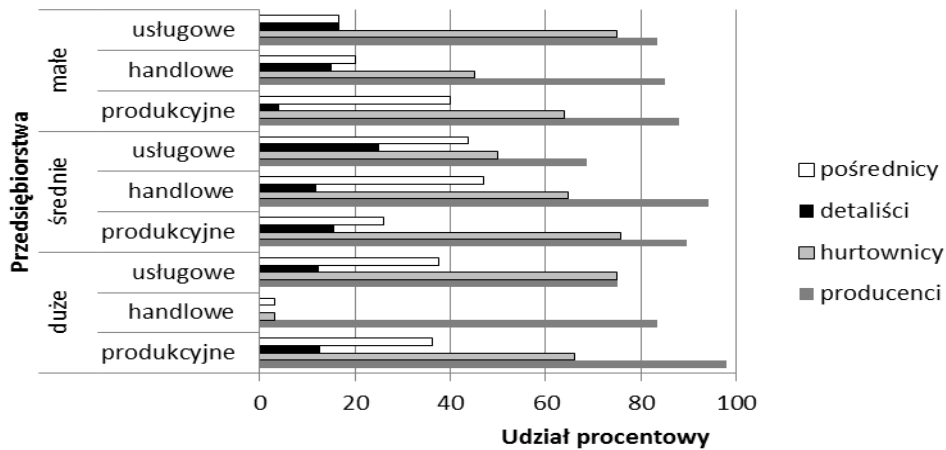
Od początku lat dziewięćdziesiątych wzrasta znaczenie umów długoterminowych wynikający z konieczności obniżenia kosztów. Kontrakty długoterminowe pozwalają znacznie zredukować koszty związane z podtrzymywaniem relacji pomiędzy nabywcą a dostawcą. Często są też warunkiem wstępnym podjęcia działań wymagających zacieśnienia współpracy pomiędzy nabywcą a dostawcą [3 s. 411]. W procesie zaopatrzenia istotną rolę odgrywa zatem odpowiednia polityka dotycząca charakteru współpracy z dostawcami. Wynik badań dotyczące charakteru relacji z dostawcami przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Relacje z dostawcami
Źródło: Opracowanie własne

W relacjach z dostawcami w znacznej mierze niezależnie od rodzaju działalności dominują relacje wieloletnie, jednak szczególnie dostrzegalne są w dużych i średnich przedsiębiorstwach handlowych. Otrzymane wskazania w znacznym stopniu mogą wiązać się ze źródłem zakupów przez badane przedsiębiorstwa (rys. 4).

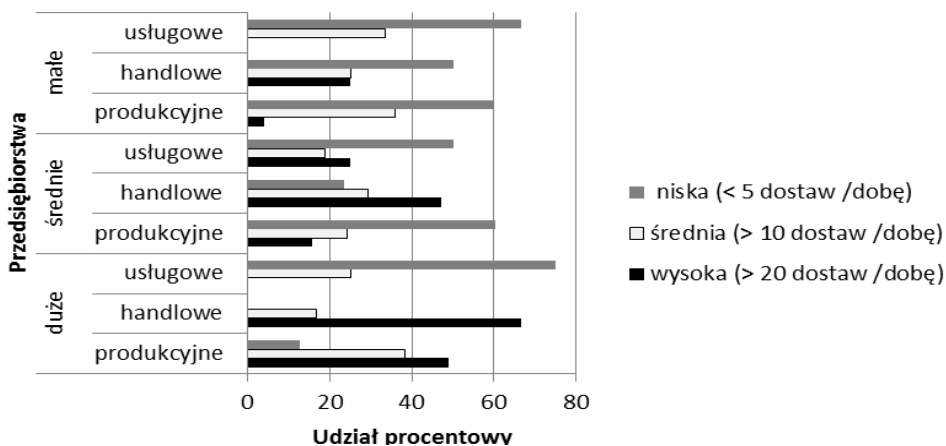
Badane przedsiębiorstwa, niezależnie od rodzaju i zakresu działalności w znacznej mierze wskazywały producentów jako główne źródło zaopatrzenia. Istotnymi miejscami ich zaopatrzenia są również hurtownie.



Rys. 4. Miejsca dokonywania zakupów
Źródło: Opracowanie własne

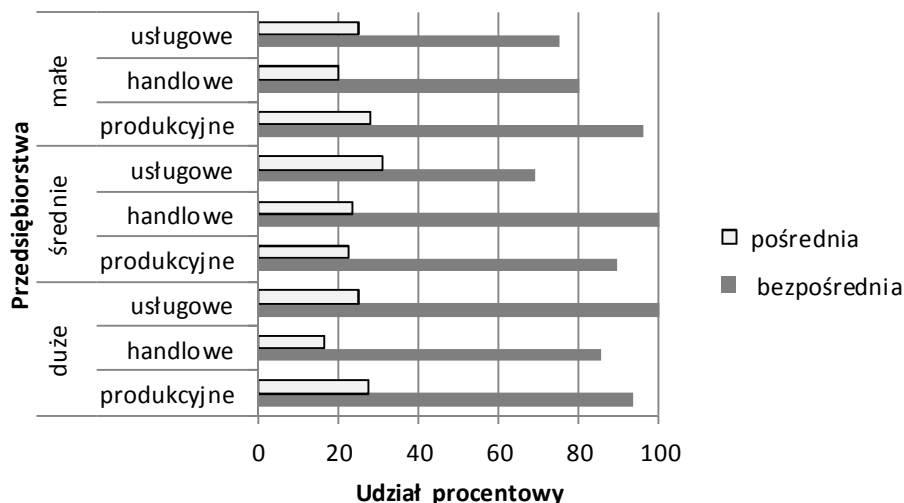
3.2 Logistyka zaopatrzenia

Spośród wielu logistycznych aspektów zaopatrzenia w badaniach uwzględniono częstotliwość dostaw, ich strukturę, transport oraz zakłócenia w dostawach. Wyniki badań dotyczące częstotliwości dostaw przedstawia rys. 5.



Rys. 5. Częstotliwość dostaw
Źródło: Opracowanie własne

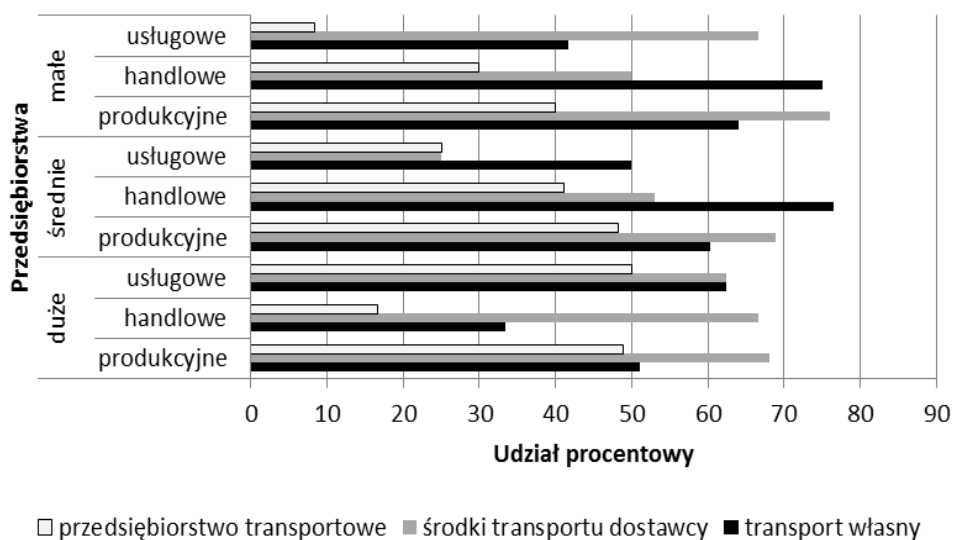
Wyniki dotyczące częstotliwości dostaw wskazują na zróżnicowanie ze względu na zakres i rodzaj działalności. Najwyższa częstotliwość dostaw jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw handlowych oraz produkcyjnych i uwarunkowana jest rozmiarami działalności. Niska częstotliwość jest domeną firm usługowych niezależnie od wielkości. Z częstotliwością dostaw może mieć związek również struktura dostaw (rys. 6).



Rys. 6. Struktura dostaw
Źródło: Opracowanie własne

W strukturze dostaw badanych przedsiębiorstw dominują dostawy bezpośrednie głównie w dużych i średnich w przedsiębiorstwach, niezależnie od rodzaju działalności.

Dostawy pośrednie odgrywają mniejszą rolę. Potwierdzeniem otrzymanych wyników mogą być wskazania dotyczące transportu dostaw (rys. 7).



Rys. 7. Transport dostaw
Źródło: Opracowanie własne

W transporcie dostaw w badanych przedsiębiorstwach dominowały środki transportu dostawcy oraz transport własny. Korzystanie w procesie dostaw z usług przedsiębiorstw transportowych jest najbardziej charakterystyczne dla przedsiębiorstw produkcyjnych.

Analiza procesu realizacji dostaw dotyczyła również występujących zakłóceń, których główne powody przedstawia tab. 3.

Tab. 3. Powody zakłóceń w dostawach

Powody zakłóceń w dostawach	Przedsiębiorstwa								
	produkcyjne			handlowe			usługowe		
	duże %	średnie %	małe %	duże %	średnie %	małe %	duże %	średnie %	małe %
Trudności finansowe	21	34	28	17	29	25	75	25	17
Błędy w zamówieniach	21	19	16	50	29	30	13	25	25
Trudności w zakupach nietypowych materiałów	45	41	48	17	47	25	38	25	50
Brak odpowiedniego transportu	4	10	20	0	6	10	13	19	17
Opóźnienia z winy dostawców	57	66	72	67	82	70	13	31	42

Źródło: Opracowanie własne

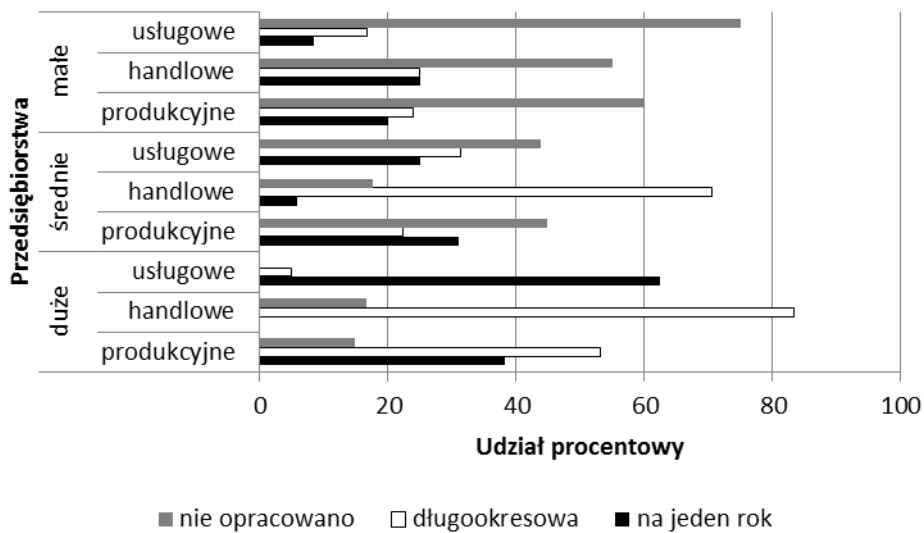
Wśród głównych powodów zakłóceń w dostawach wskazywane są późnienia z winy dostawców szczególnie przez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe niezależne od zakresu działalności. Aspekt braku terminowości dostaw wskazywany był także wśród problemów występujących w sferze zaopatrzenia. Do pozostałych problemów zaliczane były także zmienne ceny, brak niezawodności dostaw a także problemy w obszarach przepływu informacji i finansów. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych wskazać można także na dostępność surowców i problemy z zapewnieniem jakości.

Wśród istotnych elementów racjonalizacji sfery zaopatrzenia w przedsiębiorstwach z całą pewnością jest określenie strategii zakupów zaopatrzeniowych stanowiącą podstawę optymalizacji i wzrostu efektywności. Poziom wskazań dotyczący określenia strategii zakupów w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rys. 8.

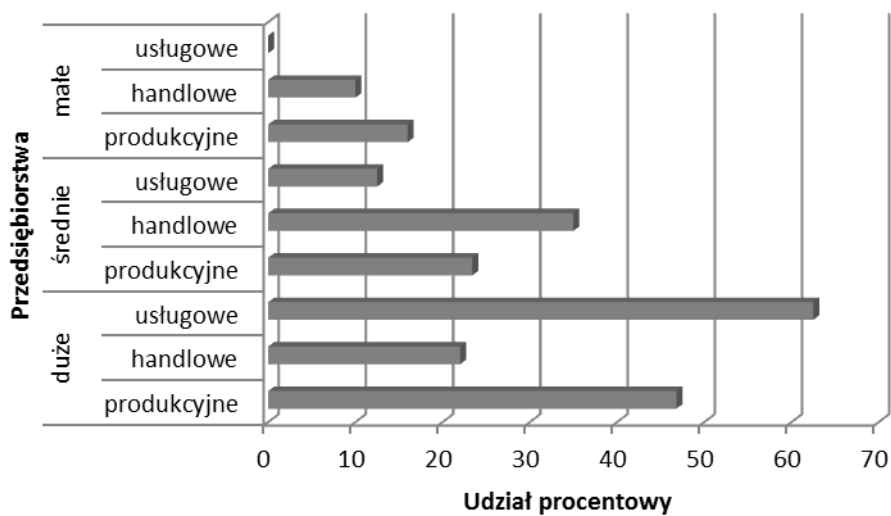
Opracowanie długookresowej strategii zakupów jest domeną szczególnie dużych i średnich firm handlowych. W przypadku znacznej liczby szczególnie małych przedsiębiorstw taka strategia nie jest opracowana.

Podstawą podjęcia działań mających na celu zwiększenie efektywności sfery zaopatrzenia jest posiadanie wiedzy na temat rzeczywistych kosztów zaopatrzenia. Wynik badań dotyczące znajomości kosztów zaopatrzenia przedstawia rys. 9.

Najczęściej w dużych przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych dostrzega się konieczność posiadania wiedzy dotyczącej kosztów zaopatrzenia. Znaczna część przedsiębiorstw takiej wiedzy nie posiada, chociaż oczywistym jest fakt, iż bez dokładnej wiedzy na temat rzeczywistych kosztów ponoszonych w określonych obszarach działalności nie ma możliwości ich minimalizacji.



Rys. 8. Określenie strategii zakupów
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 9. Wyodrębnienie kosztów zaopatrzenia
Źródło: Opracowanie własne

W badanych przedsiębiorstwach wskazywano również na inne czynniki wpływające na efektywność zakupów (tab. 4).

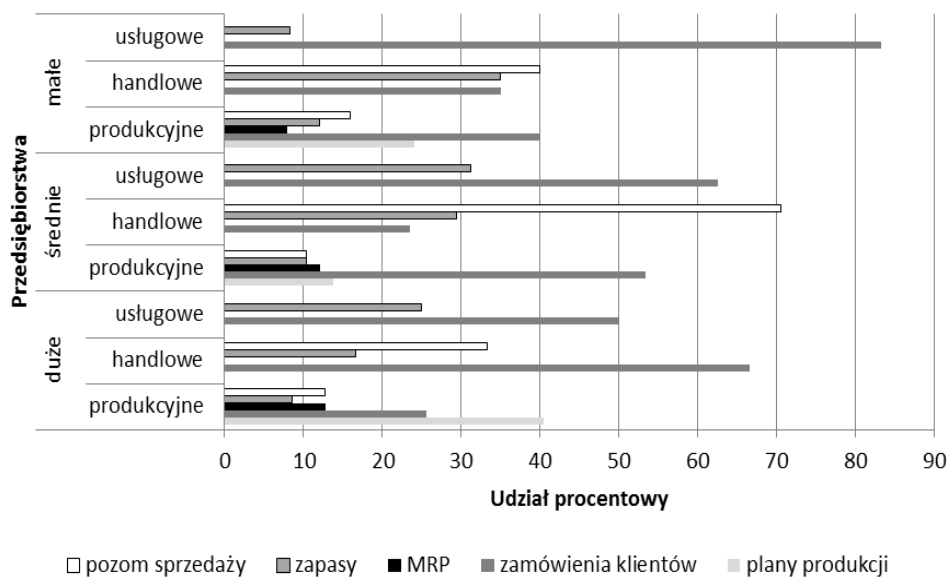
Wśród najczęściej wskazywanych czynników znajdują się: właściwe planowanie, właściwa współpraca z dostawcami, dobrą organizację i przepływ informacji.

Tab. 4. Czynniki wpływające na efektywność zakupów

Czynniki	Przedsiębiorstwa								
	produkcyjne			handlowe			usługowe		
	duże %	średnie %	małe %	duże %	średnie %	małe %	duże %	średnie %	małe %
Planowanie potrzeb	96	53	88	50	94	70	63	88	83
Kształtowanie poziomu zapasów	79	48	52	50	71	70	50	31	42
Wybór źródeł zaopatrzenia	51	66	44	33	59	50	63	63	58
Współpraca z dostawcami	77	84	80	67	94	65	38	56	67
Umiejętności pracowników służb zaopatrzenia	55	48	32	33	65	35	50	31	17
Dobra organizacja działu zaopatrzenia	70	55	40	67	59	50	63	56	17
Poprawny przepływ informacji	72	55	68	50	59	55	50	38	33

Źródło: Opracowanie własne

Ustalenie zapotrzebowania stanowi jedną z podstawowych decyzji w sferze zaopatrzenia. Wyniki wskazań dotyczące podstawy określenia zapotrzebowania w procesie zaopatrzenia przedstawia rys. 10.



Rys. 10. Podstawa określenia zapotrzebowania

Źródło: Opracowanie własne

Szczególnie w przypadku firm usługowych i handlowych, niezależnie od wielkości, podstawą określenia zapotrzebowania na materiały są zamówienia klientów, jednak jest to również ważny czynnik dla pozostałych przedsiębiorstw. W firmach handlowych istotna jest analiza poziomu sprzedaży a w produkcyjnych plany produkcji.

4 Podsumowanie i wnioski

W zależności od rodzaju działalności i branży udział kosztów sfery zaopatrzenia w kosztach całkowitych firm może być różny, często jednak stanowi pierwsze miejsce na liście wydatków [por. 4 s. 15]. Zaopatrzenie powinno być zatem podsystemem dostosowanym do rodzaju działalności, zakresu realizowanych zadań i relacji z dostawcami dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania miały na celu identyfikację i ocenę sfery zaopatrzenia w działalności przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych o różnej wielkości.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych można wskazać pozytywne zjawiska w sferze zaopatrzenia np. badanie rynku, wieloletnie, bezpośrednie relacje z dostawcami, świadomość wpływu właściwego planowania potrzeb i innych istotnych czynników na efektywność zakupów. Wśród niedociągnięć w sferze logistyki zaopatrzenia wymienić można: brak wyodrębnionych kosztów zaopatrzenia i opracowanej strategii zaopatrzenia w wielu przedsiębiorstwach, problemy z terminowością i niezawodnością dostaw.

Literatura

1. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.): Logistyka. Biblioteka Logistyka. Poznań 2009.
2. Pisz I., Sęk T., Zielecki W.: Logistyka w przedsiębiorstwie. PWE. Warszawa 2013.
3. Bozarth C., Handfield R.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Wydawnictwo ONE Press. 2007.
4. Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE. Warszawa 2004.
5. Staniewska E.: Zaopatrzenie w działalności przedsiębiorstw. Logistyka 2/2012. Logistyka-nauka.
6. Staniewska E.: Procesy zaopatrzenia w działalności przedsiębiorstw. Gospodarka Materiałowa i Logistyka. R.65 2013. s.561-568
7. Figura J., Kos B.: Metodologia modelowania łańcuchów logistycznych w aspekcie funkcjonalnych i organizacyjnych uwarunkowań systemów mikrologistycznych. Wyd. AE w Katowicach. Katowice 1997.

Dr inż. Ewa STANIEWSKA
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Politechnika Częstochowska
42-200 Częstochowa, Al. Armii Krajowej 19
tel./fax: (0-34) 3250 753, (0-34) 3250 669
e-mail: staniew@wip.pcz.pl