

Ewa STANIEWSKA*

ZAOPATRZENIE W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W referacie zaprezentowano wyniki badań ankietowych dotyczące realizacji zadań zaopatrzenia w działalności przedsiębiorstw. Przedstawiono wykorzystywane źródła informacji o potencjalnych dostawcach, przesłanki wyboru dostawców, liczbę dostawców i relacje z nimi. Uwzględniono częstotliwość i strukturę dostaw, miejsca dokonywania zakupów, transport i powody zakłóceń w dostawach. Zaprezentowano ponadto wyniki dotyczące określenia strategii zakupów, podstawy określenia zapotrzebowania na materiały, czynników wpływających na efektywność procesu zaopatrzenia, występujących problemów oraz wyodrębnienia kosztów zaopatrzenia w działalności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zaopatrzenie, dostawcy, strategia i koszty zaopatrzenia, dostawy, efektywność zakupów

1. WPROWADZENIE

Podstawowe cele sfery zaopatrzenia wynikają z celów ogólnych przedsiębiorstwa tj. uzyskanie zdolności konkurencyjnej na rynku i określonego poziomu rentowności. W ramach działalności przedsiębiorstwo musi być zaopatrywane z zewnątrz w materiały i surowce a ich jakość i wpływ ekonomiczny może przesądzać o jakości wyrobu finalnego oraz o wynikach finansowych przedsiębiorstwa.

Zaopatrzenie to proces obejmujący wszystkie czynności związane z identyfikowaniem potrzeb, lokalizowaniem i wybieraniem dostawców, negocjowaniem warunków i obserwowaniem kontrahenta w cel upewnienia się, że spełnia on warunki dotyczące wydajności [1].

K. Lyons definiuje zakupy zaopatrzeniowe jako funkcję odpowiedzialną za pozyskanie wyposażenia, materiałów, komponentów (półfabrykatów), części i usług poprzez nabycie, dzierżawienie lub w inny legalny sposób w celu ich zużycia do produkcji (działalności) lub odsprzedaży [5].

Globalny obraz konkurencyjny, finansowy wymiar zaopatrzenia oraz jego wpływ na takie wymiary wydajności jak jakość, niezawodność dostaw i wykorzystanie technologii to czynniki mające istotne znaczenie w postrzeganiu zaopatrzenia jako ważnej funkcji w przedsiębiorstwach [1].

Waga przywiązywana do zakupów zaopatrzeniowych wzrosła od czasu gdy odkryty został potencjalny wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa dzięki oszczędności na kosztach. Należy jednocześnie podkreślić, iż zakupy mają decydujący wpływ na zyskowność w przedsiębiorstwach, w których dobra zaopatrzeniowe mają znaczny udział w wydatkach całkowitych, ceny tych dóbr ulegają w krótkim okresie wahaniom, gdy istotne znaczenie dla firmy ma moda i innowacje, oraz gdy firma działa na wysoce konkurencyjnym rynku dóbr finalnych [5].

* Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej; Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki

2. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badania ankietowe dotyczące realizacji zadań zaopatrzenia przeprowadzone zostały wśród 216 przedsiębiorstw północnej części województwa śląskiego. Badaniem objęto przedsiębiorstwa małe, średnie i duże (w badaniu nie uwzględniono mikroprzedsiębiorstw). Głównym kryterium podziału była liczba zatrudnionych.

Liczba wypełnionych ankiet w przedsiębiorstwach dużych wynosiła 62, w przedsiębiorstwach średnich 92, małych 62. Ankieta zawierała pytania zamknięte z możliwością rozszerzenia lub uzupełnienia niektórych odpowiedzi.

Wśród badanych firm znaczną część stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne (szczególnie wśród dużych przedsiębiorstw). Wśród przedsiębiorstw małych i średnich dominowały firmy z kapitałem polskim, natomiast wśród przedsiębiorstw dużych - z kapitałem obcym.

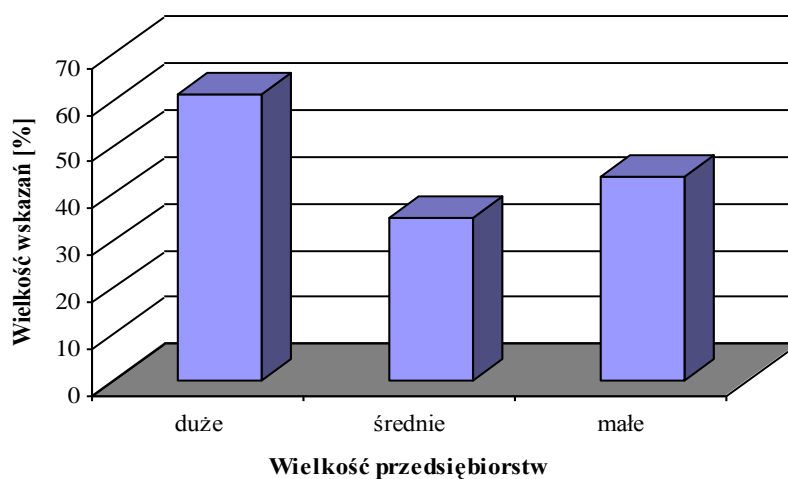
W badanej grupie przedsiębiorstw istotną rolę odgrywały przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym (szczególnie wśród dużych przedsiębiorstw) oraz przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym.

Biorąc pod uwagę przynależność do branży były to przedsiębiorstwa głównie branży metalowej, spożywczej, budowlanej i motoryzacyjnej. Szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w pracy [6].

3. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

3.1 Wybór i współpraca z dostawcami

Jednym z istotnych celów przedsiębiorstwa jest znalezienie takiego źródła zaopatrzenia, które możliwie najlepiej może sprostać oczekiwaniom. Podstawą identyfikacji źródeł zaopatrzenia może być badanie rynku. Wyniki ankiety dotyczące badań rynku zaopatrzenia przedstawia rys. 1.

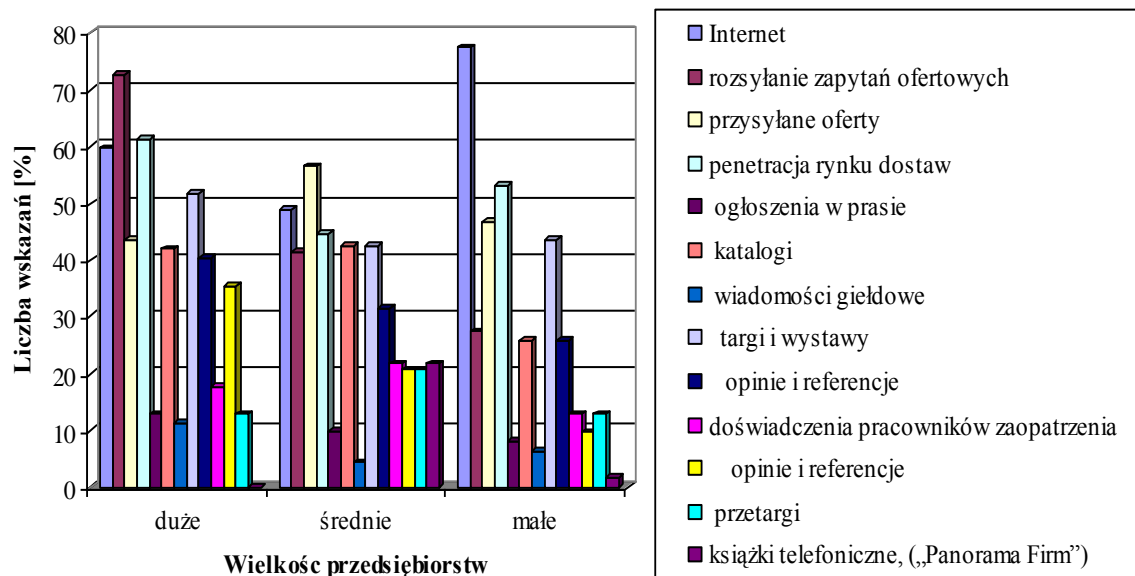


Rys. 1. Badanie rynku zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne

Znaczna część przedsiębiorstw dużych deklaruje podejmowanie działań dotyczących badania rynku zaopatrzenia, natomiast wśród przedsiębiorstw średnich wskazania są najniższe. W większości przedsiębiorstw średnich istotny i zdecydowanie uzasadniony nacisk kładziony jest na badanie rynku zbytu.

W badaniu rynku zaopatrzenia przedsiębiorstwa korzystają z różnych źródeł informacji o potencjalnych dostawcach (rys. 2).

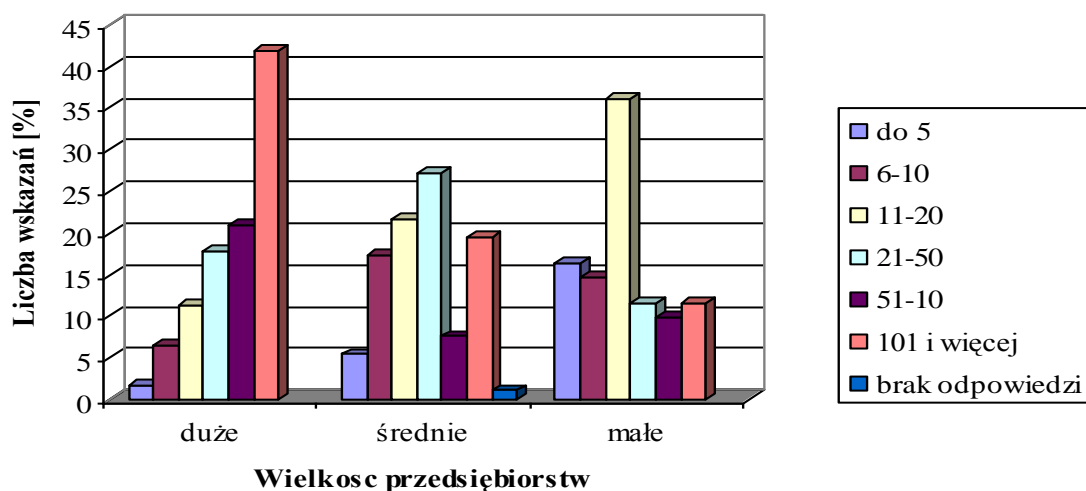


Rys. 2. Źródła informacji o potencjalnych dostawcach

Źródło: opracowanie własne

Wśród wielu źródeł informacji o potencjalnych dostawcach najczęściej wskazywanymi w ankiecie są: Internet, oferty i zapytania ofertowe a także katalogi, penetracja rynku dostaw targi i wystawy.

Liczba dostawców z jakimi współpracują przedsiębiorstwa jest najczęściej determinowana zakresem i charakterem działalności. Wyniki badań dotyczące liczby dostawców z jakimi współpracuje przedsiębiorstwo przedstawia rys. 3.



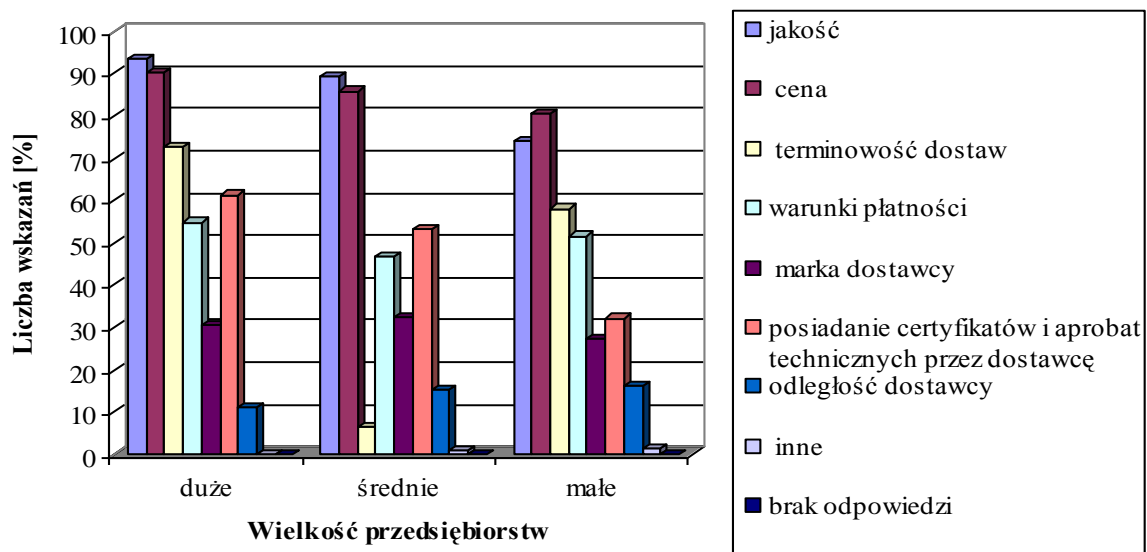
Rys. 3. Liczba dostawców z jakimi współpracuje przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki wskazują na ścisłą zależność między liczbą dostawców a rozmiarami działalności. Duże przedsiębiorstwa współpracują zwykle z największą liczbą dostawców.

Jednym z istotniejszych elementów systemu zaopatrzenia jest klasyfikacja i ocena dostawców. Szczególne znaczenie ma określenie odpowiedniej metodyki wyboru dostawców a także procedur ich okresowej oceny. Ponadto system oceny dostawców musi być dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa i jego otoczenia gdyż nie ma w tym zakresie uniwersalnych rozwiązań. W zależności od potrzeb powinien także zmieniać się odpowiednio do zmian jakie zachodzą w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie.

Wśród kryteriów wykorzystywanych przy selekcji dostawców można wyodrębnić kilka podstawowych grup, a mianowicie: kryteria finansowe, kryteria jakościowe, kryteria dotyczące poziomu obsługi. Waga poszczególnych kryteriów jest ściśle związana z rodzajem działalności. Główne kryteria wyboru dostawców wskazywane w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rys. 4.

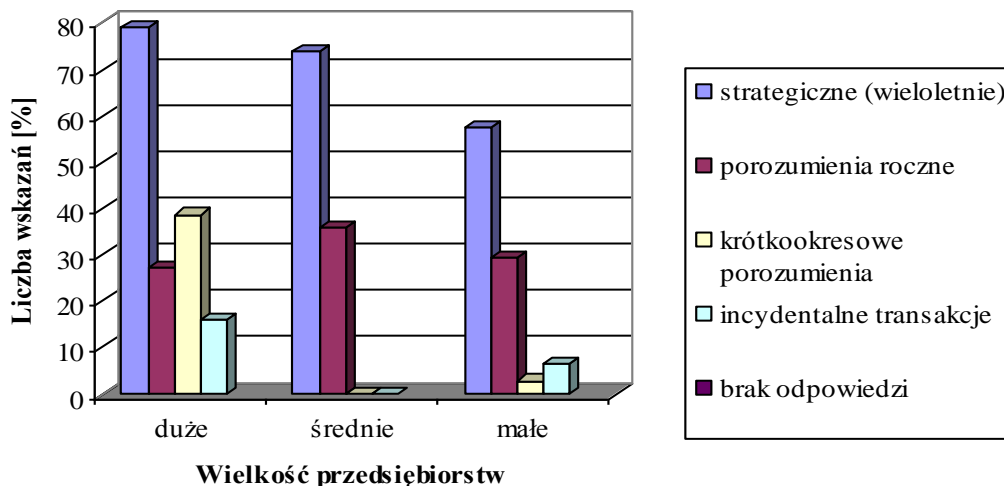


Rys. 4. Główne kryteria wyboru dostawców

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwa stosują różnorodne kryteria wyboru konkretnego dostawcy, dążąc zwykle do minimalizacji kosztów zakupu i magazynowania. Najczęściej jednak w przedsiębiorstwach dużych i średnich podkreślane jest kryteria związane z jakością i posiadanymi certyfikatami.

Poza wyborem i oceną dostawcy istotną rolę odgrywa odpowiednia polityka dotycząca charakteru współpracy z dostawcami. Współczesne reguły rynkowe w radykalny sposób wpłynęły na związki występujące pomiędzy dostawcami i producentami. Wynik badań dotyczące charakteru relacji z dostawcami przedstawia rys. 5.



Rys.4. Relacje z dostawcami

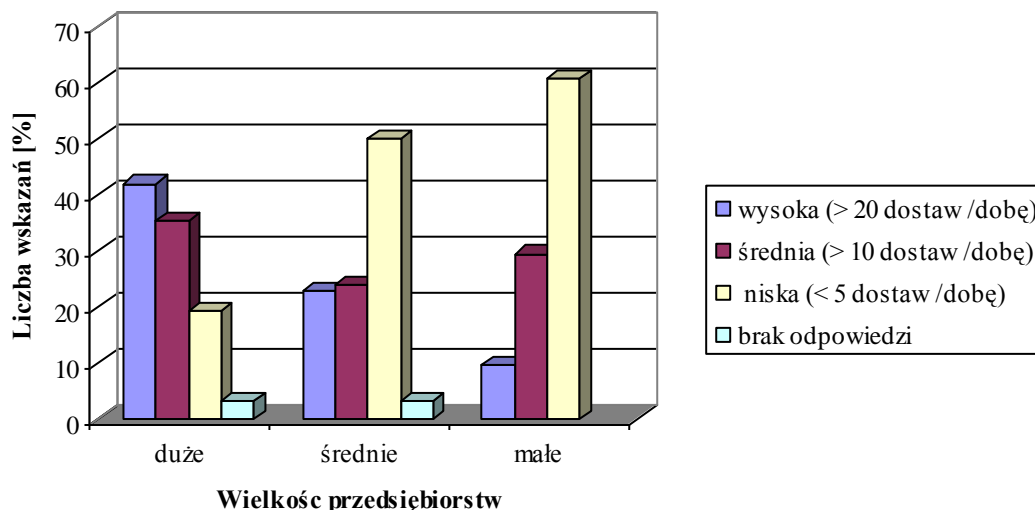
Źródło: opracowanie własne

W relacjach z dostawcami dominują relacje wieloletnie niezależnie od wielkości przedsiębiorstw. Występują także porozumienia roczne i w przypadku dużych przedsiębiorstw pewną rolę odgrywają incydentalne transakcje.

3.2. Logistyczne aspekty zaopatrzenia

Wśród wybranych elementów analizy procesów zaopatrzenia w przeprowadzonych badaniach uwzględniono aspekty związane z dostawami, ich strukturą i transportem.

Wyniki badań dotyczące częstotliwości dostaw przedstawia rys. 4.

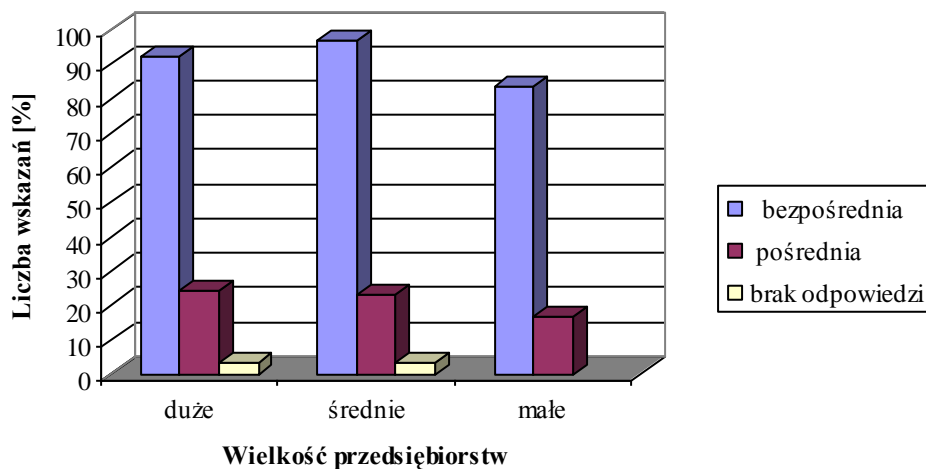


Rys.4. Częstotliwość dostaw

Źródło: opracowanie własne

Duże przedsiębiorstwa charakteryzują się znaczną częstotliwością dostaw i wiążącą się z tym koniecznością obsługi intensywnych strumieni dostaw. W przypadku przedsiębiorstw średnich i małych wskazywana jest najczęściej niska częstotliwość dostaw.

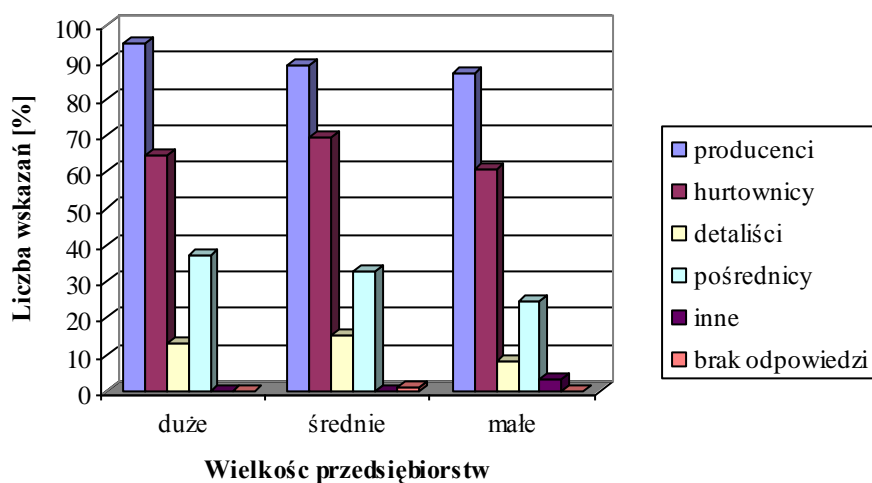
Wyniki badań dotyczące struktury dostaw w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rys. 5.



Rys.5. Struktura dostaw

Źródło: opracowanie własne

W strukturze dostaw dominują dostawy bezpośrednie niezależnie od wielkości w przedsiębiorstwach. Dostawy pośrednie odgrywają mniejszą rolę. Wiąże się to w znacznym stopniu z miejscem dokonywania zakupów przez badane przedsiębiorstwa (rys.6).

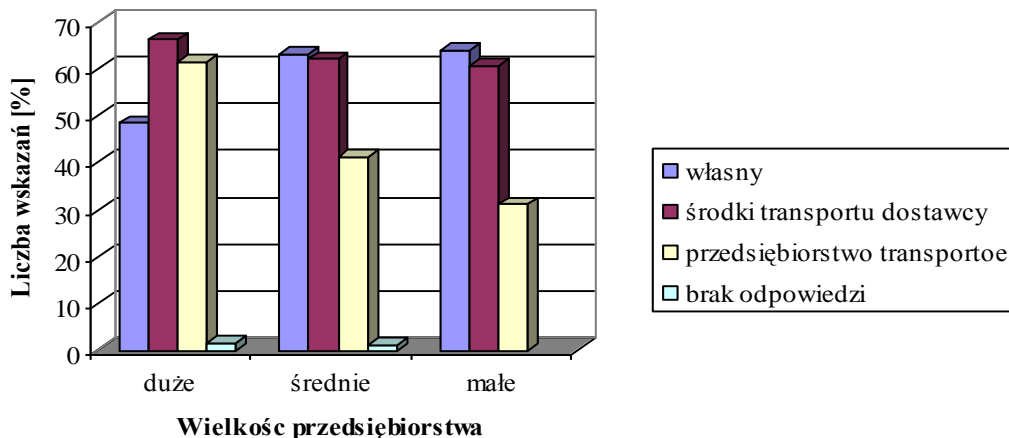


Rys.6. Miejsca dokonywania zakupów

Źródło: opracowanie własne

Zakupy zaopatrzeniowe w badanych przedsiębiorstwach dokonywane są głównie u producentów i w znacznej mierze w hurtowniach, niezależnie od wielkości firm. Mniejszą rolę odgrywają pośrednicy, a nieliczne firmy wskazują na zakupy realizowane u detalistów.

Bezpośrednie dostawy zakupów i zaopatrywanie się w znacznej mierze u producentów to czynniki mogące mieć wpływ na transport dostaw. Strukturę wykorzystywanego transportu w dostawach przedstawia rys. 7.

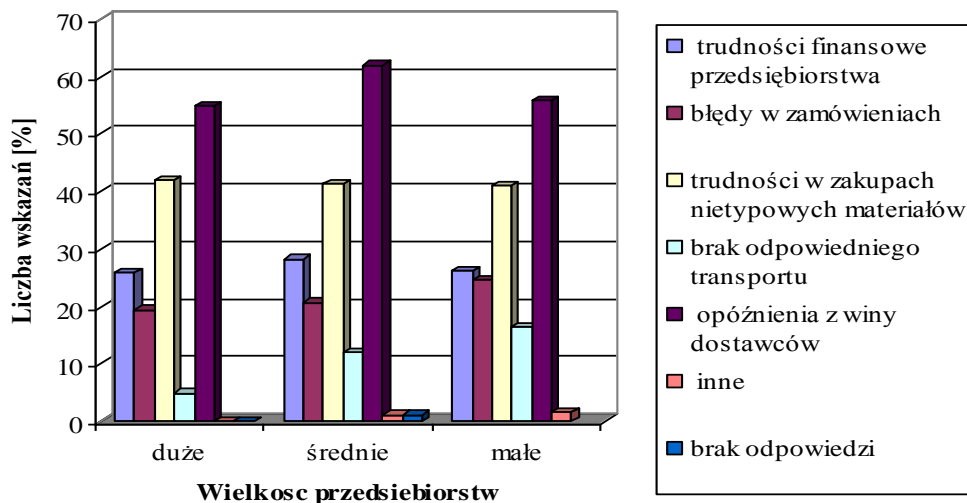


Rys.7. Transport dostaw

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwa w znacznej mierze, w szczególności średnie i małe, wykorzystują transport własny odznaczający się dużym stopniem elastyczności. Istotną rolę w przypadku dostaw odgrywają środki transportu dostawców. Znaczna część przedsiębiorstw, szczególnie dużych podczas realizacji dostaw zaopatrzeniowych korzysta z usług przedsiębiorstw transportowych.

W praktyce działalności przedsiębiorstw w procesie realizacji dostaw mogą występować zakłócenia, których główne powody przedstawia rys. 8.



Rys. 8. Powody zakłóceń w dostawach.

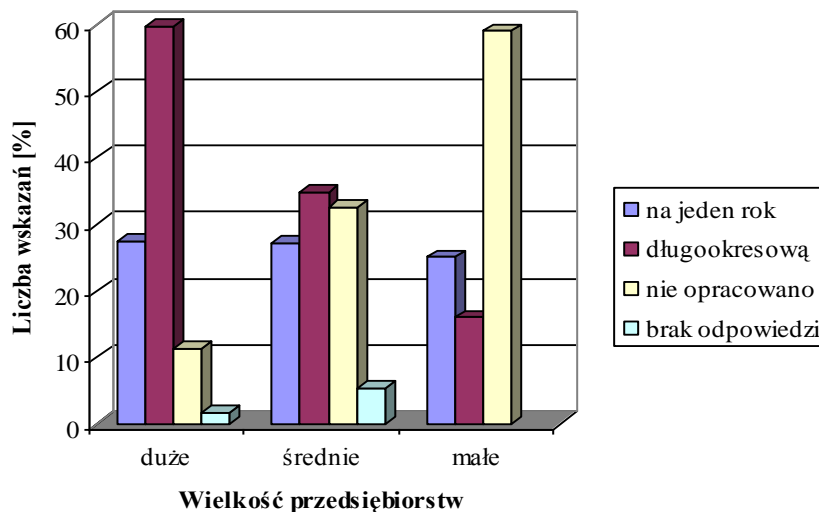
Źródło: opracowanie własne

Wśród głównych powodów zakłóceń w dostawach przedsiębiorstwa wskazują na opóźnienia z winy dostawców i trudności w zakupach nietypowych materiałów. Inne powody wskazywane są rzadziej w zbliżonym zakresie niezależnie od wielkości przedsiębiorstw.

3.3. Aspekty decyzyjne w zaopatrzeniu

Optymalizacja zarządzania zaopatrzeniem i redukcja kosztów w tym obszarze działalności jest jednym z kluczowych elementów w strategii przedsiębiorstwa, z uwagi na fakt, iż jakość działań tej funkcji wpływa w decydującej mierze na wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa a w szczególności na uzyskiwane wyniki.

Wyniki ankiety dotyczące określenia strategii zakupów w przedsiębiorstwach przedstawia rys. 9.

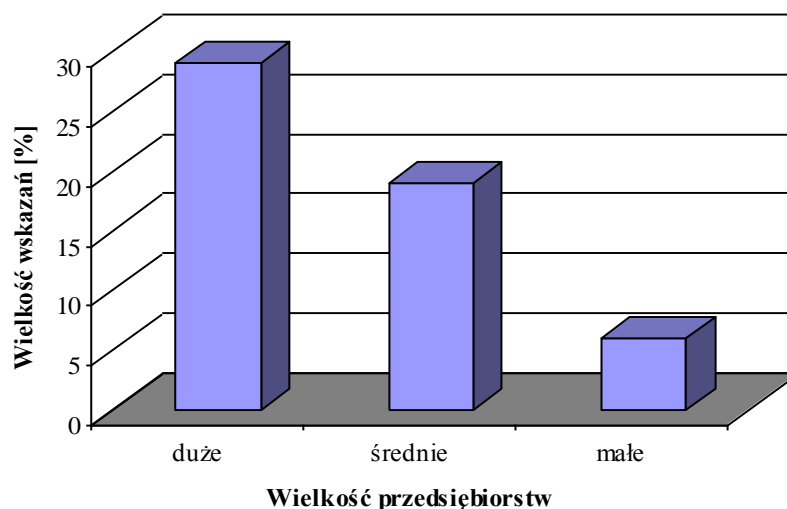


Rys.9. Określenie strategii zakupów

Źródło: opracowanie własne

Wśród dużych przedsiębiorstw dostrzegana jest konieczność określenia strategii zakupów, w przeciwieństwie do małych firm, w których taka strategia nie jest najczęściej opracowywana.

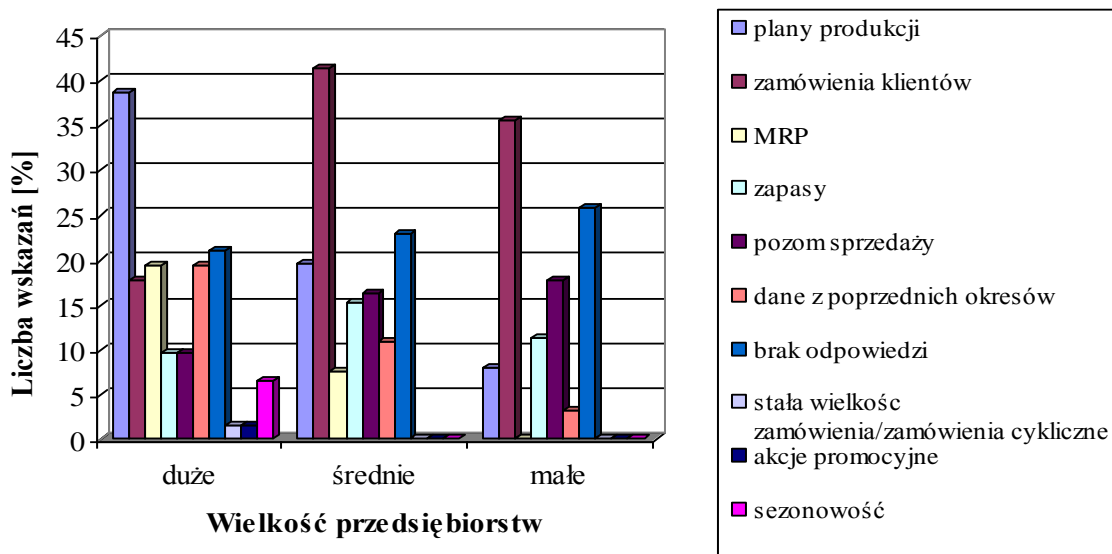
Kolejnym istotnym problemem jest brak wyodrębnienia kosztów zaopatrzenia w działalności znacznej liczby przedsiębiorstw (rys. 10).



Rys. 2. Wyodrębnienie kosztów zaopatrzenia w działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

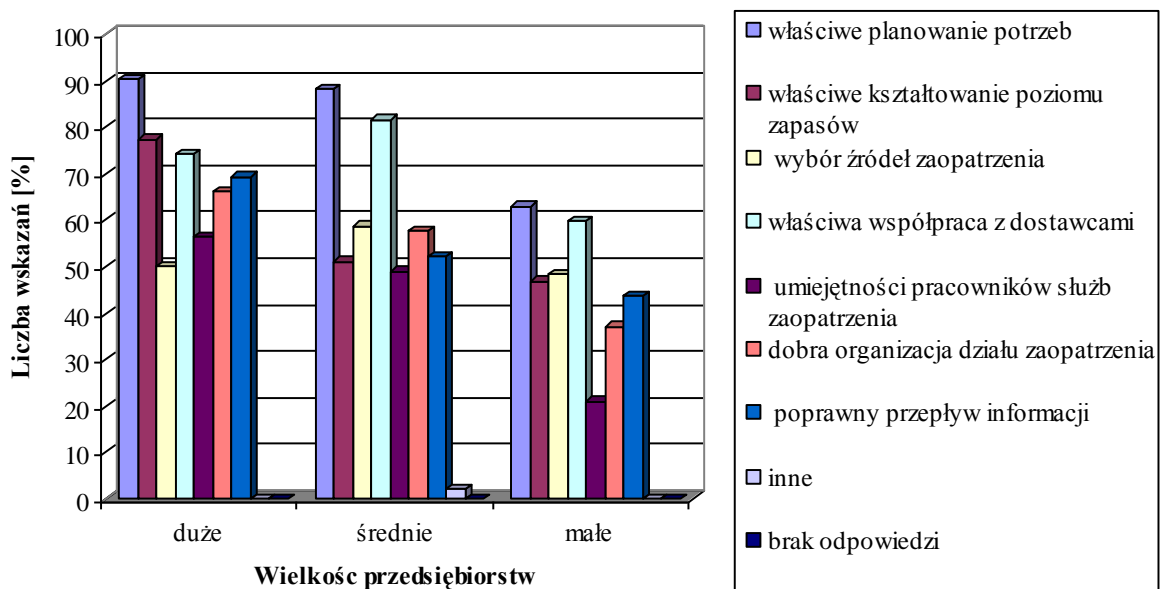
Jednym z trudniejszych, ale jednocześnie istotnych problemów logistycznych jest ustalenie zapotrzebowania. Wyniki wskaźników dotyczące podstawy określenia zapotrzebowania w zaopatrzeniu przedstawia rys.10.



Rys. 10. Podstawa określenia zapotrzebowania na materiały

Źródło: opracowanie własne

W przypadku dużych przedsiębiorstw podstawą określenia zapotrzebowania są plany produkcji, w pozostałych przedsiębiorstwach decydujące są zamówienia klientów. Należy jednocześnie podkreślić, iż właściwe planowanie potrzeb stanowi podstawowy czynnik wpływający na efektywność procesu zaopatrzenia (rys. 11).

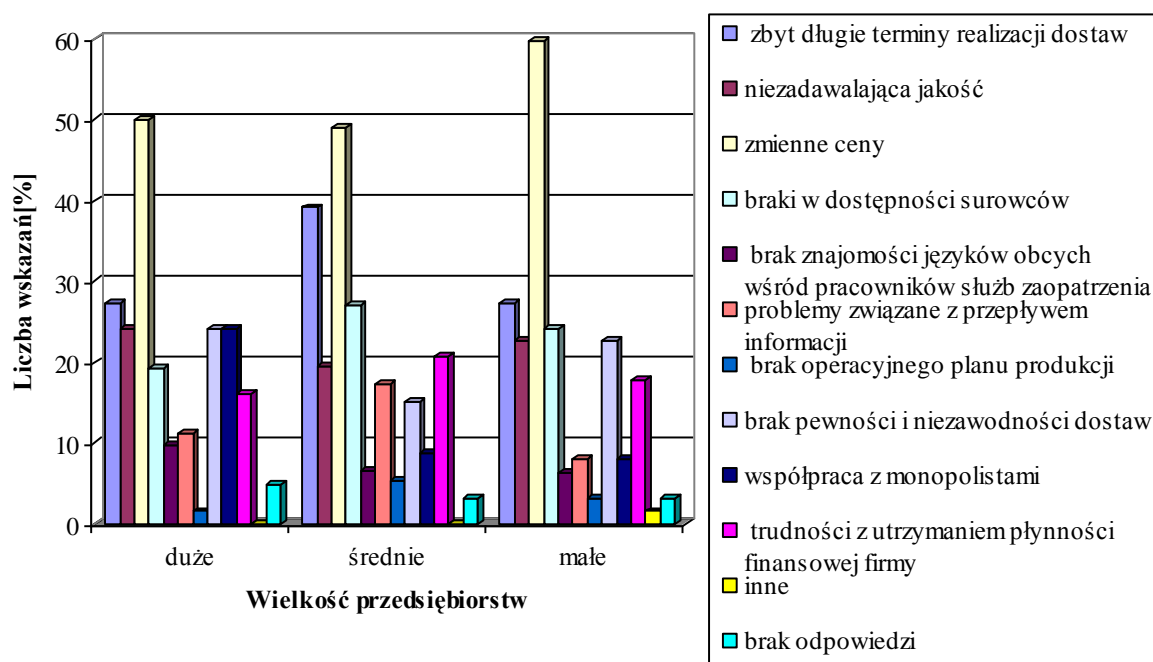


Rys. 11. Czynniki wpływające na efektywność procesu zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne

Poza właściwym planowaniem potrzeb w większości przedsiębiorstw jednym z istotnych czynników wpływających na efektywność procesu zaopatrzenia podkreślana jest

właściwa współpraca z dostawcami. Aspekt współpracy z dostawcami stanowi element wskazywany wśród problemów występujących w sferze zaopatrzenia (rys.12).



Rys. 12. Problemy występujące w sferze zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne

Wskazania problemów występujących w sferze zaopatrzenia przedsiębiorstw są zróżnicowane, jednak dominującym problemem są zmiany cen, terminowość i niezawodność dostaw.

4. PODSUMOWANIE

W obecnej sytuacji gospodarczej zaopatrzenie stanowi istotny element działalności przedsiębiorstw, nie tylko z uwagi na wpływ wynikowy, ale także ze względu na możliwości racjonalizacji i wykorzystania potencjału zaopatrzeniowego jako czynnika umożliwiającego wzrost poziomu konkurencyjności na rynku.

Decyzje zaopatrzeniowe obejmują szereg istotnych zagadnień, wśród których wymienić należy: wybór źródeł zakupu, określenie wielkości zakupywanych partii materiałów, określenie częstotliwości zakupów, wybór środka transportu oraz ustalenie cen i jakości kupowanych pozycji materiałowych. Decyzje te muszą uwzględniać znaczący wpływ zakupu materiałów na ekonomikę przedsiębiorstwa a zwłaszcza na poziom kosztów.

Organizacja zakupów zaopatrzeniowych w poszczególnych przedsiębiorstwach powinna stanowić kompleksowy system dostosowany do rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa, zakresu realizowanych zadań i relacji z dostawcami.

Przeprowadzone badania miały na celu identyfikację i ocenę realizacji zadań związanych z zaopatrzeniem w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Na podstawie wyników ankiet można wskazać na pozytywne aspekty w sferze zaopatrzenia, do których zaliczyć można badanie rynku zaopatrzenia, korzystanie z różnych źródeł informacji o dostawcach, dominującą rolę w ocenie dostawców kryteriów związanych z jakością, wieloletnie relacje z dostawcami, przewagę dostaw bezpośrednich, zakupy u producentów, istnienie świadomości właściwego planowania potrzeb.

Do ujemnych zjawisk zaliczyć można natomiast brak wyodrębnionych kosztów zaopatrzenia w wielu przedsiębiorstwa, brak opracowanej strategii zaopatrzenia w małych firmach, występujące problemy w postaci wahań cen, braku terminowości i niezawodności dostaw.

LITERATURA

- [1]. Bozarth C., Handfield R., Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw, Wydawnictwo ONE Press, 2007
- [2]. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C., Zarządzanie Logistyczne, PWE, Warszawa 2002
- [3]. Kompendium wiedzy o logistyce, pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa 2007
- [4]. Logistyka, red. D. Kisperska - Moroń, S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009
- [5]. Lysons K., Zakupy Zaopatrzeniowe, PWE, Warszawa 2004
- [6]. Staniewska E., Logistyka W Działalności Przedsiębiorstw, Logistyka 2/2011, Logistyka-Nauka

DELIVERY OF STOCK IN THE ACTIVITY OF ENTERPRISES

Abstract

The paper presents the research results of the questioned concerning the accomplishment of the task of delivery of stock in the activity of enterprises. The following have been presented: the sources of information on the potential deliverers, the premises to choose the deliverers, the number of deliverers and relations among them. The following have been taken into account: the frequency and structure of deliverers, the places of purchase of goods, transport and causes of disturbances in deliveries. What is more, the following have been presented: the results concerning the establishment of the strategy of purchase, the basis for the establishment of the demand for materials, factors that influence the effectiveness of the process of the delivery of stock the arising problems and isolation of delivery costs in the activity of expenses.

Keywords: delivery, deliverers, strategy and costs of delivery of stock, transport, effectiveness of purchase