

Danuta Surówka – Marszałek
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Wpływ sytuacji zakupu na proces zarządzania łańcuchem dostaw (cz. 1)

Rozszerzanie i różnicowanie się wielu rynków zakupów oraz szybsza wymiana dóbr i usług wywołana zmianami technicznymi i ekonomicznymi powodują konieczność poświęcenia większej uwagi badaniu tych rynków. Przedmiotem zainteresowania są nie tylko dane strukturalne dotyczące rynków zakupów, lecz także sam proces zakupu, w tym jego przebieg, kategorie klas zakupu, motywy kupna organizacji, determinujące wykształcenie się określonych typów relacji w układzie dostawca – odbiorca. Pozwalają one na odtworzenie sytuacji zakupowych, charakteryzujących się zmiennym stanem niepewności, wywołującym w konsekwencji ryzyko zakupu.

Poznanie czynników kształtujących motywy zakupu organizacji i determinujących decyzje ich wyboru wydaje się być ze wszech miar istotne dla pokonywania stanów niepewności i towarzyszącego im ryzyka zakupu, a tym samym ważne dla dążenia do racjonalności badanych procesów. W artykule dokonano klasyfikacji sytuacji zakupu występujących na rynkach przemysłowych, bazując na kryterium znaczenia i prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka towarzyszącego zawieraniem transakcji. Poznanie strategicznych czynników wpływających na poszczególne sytuacje zakupu ma znaczenie zarówno dla nabywców, jak i dostawców. Nabywcom ułatwi identyfikację kryteriów zakupu, dostawcom natomiast pozwoli udoskonalić przedstawioną konkurentom ofertę rynkową. Okoliczności dokonywania zakupu determinują zakres zastosowań nowych technologii informatycznych, które umożliwiają osiągnięcie korzyści uczestnikom transakcji: kupującym i sprzedającym. W pracy przedstawiono

profity płynące z wykorzystania e – biznesu w wytypowanych wcześniej sytuacjach zakupu, podejmując tym samym próbę oceny ich wpływu na proces zarządzania łańcuchem dostaw.

Rodzaje klas zakupu i towarzyszące im ryzyko

Przy rosnącym podziale pracy oraz postępującym rozwoju technologicznym nie można dzisiaj mówić o jednym rynku zakupów. Przedsiębiorstwo jest raczej postawione wobec wielu rozmaitych rynków zakupów.

Podejmuje się próby usystematyzowania ryzyka, które przy zakupie może być znaczne. Wyodrębnia się cztery sytuacje w zależności od mogącego wystąpić ryzyka. Na pierwszym miejscu można postawić ryzyko związane z samymi dobrami. Mamy tu na uwadze odchylenia od ustalonych norm jakości produktu powstałe pod wpływem procesu produkcji bądź pochodzenia dobra lub też zrodzone przez nowy jego rodzaj. Na drugim miejscu znajdzie się ryzyko mogące wynikać ze sposobu użycia dobra przez kupujących.

Lehmann i O'Shaughnessy określili cztery przypadki, które możemy tu napotkać¹:

- pierwszą grupę stanowią dobra, których użycie nie rodzi problemów wśród zainteresowanych
- drugą grupę tworzą te z nich, których dotychczasowa funkcjonalność nie jest kwestionowana, lecz występują trudności manipulacyjne przy ich specjalnym zastosowaniu
- trzecia grupa zawiera produkty, których wykorzystanie i funkcjonalność są sporne
- czwarta grupa dóbr charakteryzuje

się tym, że wewnątrz centrum zakupów występują rozbieżne opinie, co do celowości przeznaczenia środków na ich zakup.

Jeśli sprzedający potrafi określić, jak są postrzegane przez zainteresowanych poszczególne kategorie dóbr, mogą opracować swą strategię marketingową, w szczególności politykę komunikacyjną, ukierunkowując ją na stworzenie preferencji dla swej oferty. Trzecie w kolejności będzie ryzyko, którego nośnikiem są oferujący dobra, a także ich zachowanie w procesie kupna – sprzedaży. Powinno być ono pokonywane przez zainteresowanych nabywaniem danego produktu.

Na czwartym miejscu znajdzie się ryzyko również związane z samym procesem kupna. Ryzyko kupna jest małe, gdy mamy do czynienia z wypróbowanymi dostawcami, natomiast nowe źródła dostawy kreują sytuacje charakteryzujące się dużą niepewnością. Im rzadziej powtarzamy zakup, tym ryzyko jest większe, powstają bowiem małe korzyści z procesu poznania. Chodzi tu przede wszystkim o to, czy mamy do czynienia z zakupem nowym, czy też ze zmodyfikowanym bądź zakupem rutynowym. Podział ten sprowadza się do dóbr i/lub dostawców i jest rozważany w kategorii klasyfikacji kupna. Znalazł on swoje miejsce w literaturze dotyczącej problematyki zakupu dóbr przemysłowych.

Scharakteryzujemy bliżej wspomniane trzy klasy zakupów²:

- nowy zakup (pierwszy zakup, nowe zadanie), określony poprzez nowy, nie istniejący wcześniej problem, cechuje się następującymi parametrami:
 - mało zestrukturalizowanym zapotrzebowaniem

¹ W. H. Engelhardt, B. Günter, *Investitionsgüter – Marketing*. Kohlhammer, Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1981, s. 53 - 54

² K. Bachaus, *Investitionsgüter – Marketing*. Verlag F. Vahlen, München 1982, s. 48 - 50

- inicjatywą zakupu pochodzącą z zewnątrz przedsiębiorstwa
- małym dotychczasowym doświadczeniem kupujących
- koniecznością uwzględnienia alternatywnych rozwiązań problemu i poszukiwania alternatywnych dostawców
- nieregularnym pojawianiem się problemu.

Nowe zadanie obejmuje nabywanie dóbr i usług nie kupowanych wcześniej, ze wszystkimi etapami procesu podejmowania decyzji o zakupie, od dostrzeżenia potrzeby, poprzez zdefiniowanie cech i ilości potrzebnego produktu, do ustalenia jego specyfikacji itd. W nowym zadaniu dotychczasowe doświadczenie kupującego ma ograniczone znaczenie i musi on troszczyć się o cele zakupu, zdefiniowanie potencjalnych źródeł dostaw oraz opracowanie kryteriów i informacji, które posłużą ocenie alternatywnych źródeł³.

- zakup zmodyfikowany towarzyszy sytuacji, w której nabywca pragnie zmienić produkt, dostawcę lub procedury zakupu i jest określony poprzez:
 - znane alternatywy kupna, które ulegają zmianie
 - dodatkową potrzebę informacji o uwarunkowaniach zewnętrznych lub wewnętrznych
 - częściowo rozwinięty proces kupna.

Zmodyfikowany zakup ma miejsce w przypadku dóbr i usług nabywanych już wcześniej, lecz obejmuje również poszukiwanie informacji dotyczącej alternatywnych źródeł oraz warunków zakupu. Firma kupująca surowce może systematycznie prosić o oferty od kilku sprzedawców lub kupujący może telefonicznie (bądź za pomocą Internetu) szukać informacji u kilku potencjalnych sprzedawców na temat ich oferty produktowej.

- zakup rutynowy dokonywany jest na podstawie normalnej, zwyczajowej procedury, która towarzyszy ponowieniu zamówienia i ma miejsce wówczas, gdy:
 - zapotrzebowanie jest kontynuowane lub powtarzane, towarzyszą mu rutynowe transakcje

Tab. 1.

Zmienność procesu	Nowy zakup lub zakup zmodyfikowany	Zakup rutynowy
Okres trwania	7 miesięcy – 5 lat	1 tydzień – 7 miesięcy
Wielkość centrum zakupów	3 – 6 członków	2 – 3 członków
Impuls do kontaktów z dostawcami pochodzi od	zaopatrzeniowców, planistów, kierowników produkcji	zaopatrzeniowców
Inicjator zamiaru kupna	menedżer, inni dostawcy, inżynier	zaopatrzeniowiec
Faworyzowane parametry negocjacji	cena, specyfikacja produktu, dostawa, gwarancja	dostawa, cena, warunki płatności
Skład centrum zakupów	zróżnicowany	zaopatrzeniowiec i inni
Przyczyny nawiązywania kontaktów z dostawcami	żądane modyfikacje, niezadowolenie, nieudolni dostawcy	uzupełnienie magazynu, niezadowolenie
Raport o zakupach	zawsze lub czasami nieformalny	nieformalny

- istnieje opracowana, szeroka lista możliwych dostawców
- nowi dostawcy nie są brani pod uwagę
- kupujący charakteryzują się doświadczeniem handlowym i nie zgłaszają zapotrzebowania na nowe informacje
- przedmiot zakupu, cena, czas dostawy itd. mogą się zmieniać w określonym przedziale z każdym ponownym zakupem do czasu, aż nie zostanie podjęta decyzja, co do nowego źródła dostawy.

Zakup rutynowy odnosi się do zakupu dóbr i usług nabywanych już wcześniej od tego samego sprzedawcy, mimo że warunki kupna mogą się nieznacznie różnić. Takie zakupy mogą być skomputeryzowane i dokonywane całkowicie rutynowo.

Nowy zakup występuje relatywnie rzadko, natomiast zakup rutynowy cechuje się mnogością sytuacji. Zakup rutynowy opiera się na powtórnym korzystaniu z tych samych źródeł dostawy. Najczęstszymi przyczynami zakupu powtórnego są:

- obawa przed znacznymi kosztami, które występują przy poszukiwaniu nowych dostawców
- unikanie ryzyka związanego ze zmianą dostawców, wynikającego z osobistego nastawienia kupującego do nowej sytuacji bądź z obiektywnych konsekwencji, jakie towarzyszą

- zmianie dostawcy
- brak prawdziwych możliwości wyboru (np. brak innych dostawców; kupujący ich nie zna bądź istniejących uważa za nieprzydatnych)
- wymuszanie na dostawcy preferowania określonych nabywców (np. naciski stosowane przez sektor publiczny).

Uproszczone decyzje zakupu powtórnego kształtują trwale udziały rynkowe dostawców, odbiorcy natomiast wykazują tendencję do udzielania zleceń dostawcom odpowiednio do ich dotychczasowych udziałów rynkowych. Sprzedający podejmuje często duże wysiłki celem skierowania na siebie zapotrzebowania kupujących, np. nadzwyczaj korzystna propozycja ceny zakupu nie może pozostać na dłuższą metę niedostrzeżona, przy porównywalnych pozostałych warunkach dostawy. Do występowania zakupu powtórnego mogą przyczyniać się uzgodnienia kontraktowe i transakcje wzajemne.

Doyle, Woodside i Michell zestawili dużą liczbę wariantów procesów dla dwóch klas zakupu i starali się wyznaczyć różnice pomiędzy nowym zakupem i zakupem zmodyfikowanym z jednej strony a zakupem rutynowym z drugiej. Wyniki badań pozwoliły na opracowanie ośmiofazowego modelu odzwierciedlającego proces kupna dla poszczególnych jego klas (tab. 1).

³ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 101