

Anna Łupicka
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Formy koordynacji rynkowej - badania rynku

Trwające od ponad piętnastu lat procesy przekształceń gospodarki polskiej spowodowały zauważalne zmiany we wszystkich branżach. Należy podkreślić, że obecnie obserwowane procesy zachodzące w branżach nie tylko w kraju, ale również za granicą, dotyczą wielu zagadnień szczegółowych, które mogą świadczyć o przydatności prowadzenia badań z zakresu różnych form koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw. Przykładowo można wymienić tutaj takie czynniki jak: przemiany własnościowe, uwarunkowania i uregulowania prawne, demonopolizacja i liberalizacja handlu, deregulacja i regionalizacja prowadząca do powstania rynków lokalnych, fuzje i alianse polskich firm z zagranicznymi inwestorami czy potrzeba ścisłej współpracy w obliczu wciąż narastającej konkurencji.

Przekształcenia w gospodarce narodowej wymuszają powstanie nowych form relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Nie wystarczą obecnie jedynie czysto rynkowe transakcje kupna – sprzedaży, lecz w celu zaistnienia na rynku i możliwości przetrwania potrzebne są różne, bardziej zaawansowane formy koordynacji rynkowej. W czasach, gdy nie istniały zintegrowane łańcuchy dostaw, relacje pomiędzy firmami były uzależnione od zasad podaży i popytu, co w rezultacie prowadziło do swoistej koordynacji zachowań producentów i konsumentów za pośrednictwem mechanizmu cen. Obecnie mechanizm cen nie jest jedynym i wystarczającym warunkiem istnienia firm na danym rynku. Baczniej zaczęto przyglądać się relacjom zachodzącym pomiędzy firmami, stopniem zaangażowania i zależności, poziomowi konfliktów i możliwości ich rozwiązywania.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania oraz fakt, że ocena różnych form koordynacji rynkowej nie była

Czynniki	Opis	Charakterystyka współpracy
Zaangażowanie	Poczucie emocjonalnego przygotowania do podejmowania długoterminowej współpracy	Wysoki poziom zaangażowania
Konflikt	Rozwiązanie współpracy wskutek działań konkurencyjnych i przeciwnych ze strony jednego lub obu partnerów	Niski poziom konfliktu
Rozwiązywanie konfliktów	Zdolność łagodzenia konfliktów przez podejmowanie wzajemnych rozwiązań	Silna kompetencja do rozwiązywania konfliktów
Współpraca	Połączenie wzajemnych korzyści przez wspólny wysiłek	Wysoki poziom kooperacji
Zaufanie	Pewność do uczciwości i integracyjności partnera	Wysoki poziom zaufania

Tabela 1. Czynniki współpracy. Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Maloni, W. C. Benton, *Power Influences in The Supply Chain*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2000.

jeszcze przedmiotem systematycznych badań, właściwym wydaje się wybór firm produkcyjnych, widocznych na rynku (należących do różnych branż, między innymi farmaceutycznej, budowlanej i spożywczej), stanowiących najczęściej główne ogniwo w łańcuchach dostaw, jako próby badawczej. W przeprowadzonych badaniach ankietowych w listopadzie ubiegłego roku, 80 firm produkcyjnych, widocznych na rynku z różnych branż, działających na terenie województwa wielkopolskiego, zostało poproszonych o udzielenie opinii na temat relacji badanych firm jako dostawców półfabrykatów, czy gotowych elementów z firmą – odbiorcą; analizowano różne opinie na temat relacji badanych firm jako odbiorców oraz poziom współpracy, zaangażowania, zaufania oraz konfliktu pomiędzy firmami i możliwości jego rozwiązywania. Interpretacja wyników badań ankietowych w tym artykule dotyczyć będzie czynników współpracy, w tym zaufania, zaangażowania, współpracy i konfliktu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w przypadku opinii odnoszących się do dostępu i zaangażowania partnerów w łańcuchu dostaw respondenci uważają, że wszystkie opinie są istotne (w tym największą liczbę wskazań uzyskała opinia związana z lojalnością i wiarą w swojego handlowego partnera). Dla respondentów ważny jest zarówno dostęp do wiedzy i doświadczenia swoich partnerów w zarządzaniu logistycznym oraz ich lojalność, a także zaangażowanie i dyskusje odnośnie nieporozumień, wzmagające moc związku.

Najmniej istotna okazała się opinia związana z dostępem do zasobów finansowych partnera. Wynika z tego jeden bardzo ważny wniosek, który wskazuje, że w dążeniu do większej integracji partnerów i zarazem procesów gospodarczych w łańcuchu dostaw ważniejsza jest lojalność i zaufanie niż wzajemna pomoc materialna.

Wyniki związane ze współpracą producentów jako dostawców do kolejnych ogniw łańcucha dostaw wskazują, że bardzo istotne jest dla nich

L.p.	Dostęp i zaangażowanie partnerów w łańcuchu dostaw	Istotność	Odczylenie standardowe	Liczba wskazań
1	Dostęp do wiedzy i doświadczenia naszych partnerów w zarządzaniu logistycznym	3,25	1,10	13
2	Dostęp do zasobów finansowych partnera	2,48	1,09	6
3	Nasza firma wierzy w XXX jako partnera.	3,31	0,89	26
4	Nasze związki z XXX można opisać jako wysoce zaangażowane.	3,27	0,78	18
5	Dyskusje odnośnie nieporozumień wzmagają moc naszego związku.	3,21	0,75	22

Tabela 2. Dostęp i zaangażowanie partnerów w łańcuchu dostaw. Objasnienia: 1 = nieistotna; 2 = mało istotna; 3 = istotna; 4 = bardzo istotna; 5 = najbardziej istotna. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

fachowe i dobre wykonywanie działań, by móc w jak najlepszy sposób zaspokoić potrzeby swoich klientów. Można powiedzieć, że rośnie poczucie wśród producentów jako dostawców do sieci detalicznej, związane z podwyższaniem poziomu obsługi klienta i oferowaniu jak najlepszych produk-

zintegrowanego łańcucha dostaw jest niewątpliwie zdeterminowany właściwą orientacją na klienta. Priorytety w serwisie logistycznym, który jest oferowany przez poszczególnych jego uczestników, zależą jednak od indywidualnego stylu zarządzania, potencjału logistycznego, a przede

L.p.	Współpraca	Istotność	Odczylenie standardowe	Liczba wskazań
1	Nasz związek z XXX jest lepiej określany przez termin „wysiłek współpracy” niż „negocjacje na dystans”.	2,91	1,06	11
2	Generalnie nasza firma i XXX radzi sobie dobrze w wykonywaniu odnośnych zadań.	3,60	0,84	24
3	Czujemy, że możemy liczyć na takie wsparcie XXX, jakie otrzymują inni dostawcy.	3,59	0,91	26

Tabela 3. Współpraca dostawca – odbiorca. Objasnienia: 1 = nieistotna; 2 = mało istotna; 3 = istotna; 4 = bardzo istotna; 5 = najbardziej istotna. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

tów. Nie bez powodu większość literatury z zakresu zarządzania łańcuchami dostaw poświęconych jest właśnie obsłudze klienta.

Sukces prawidłowego i ekonomicznego uzasadnionego funkcjonowania

wszystkim od uwarunkowań otoczenia. Dlatego też kluczowego znaczenia nabiera tak integracja wewnętrzna, jak i przede wszystkim integracja zewnętrzna, która daje podstawy stabilności logistycznego zarządza-

L.p.	Zaufanie	Istotność	Odczylenie standardowe	Liczba wskazań
1	XXX jest zainteresowany naszym dobrobytem.	2,94	0,91	20
2	XXX bierze pod uwagę jak jego posunięcia wpłyną na nas.	2,92	1,01	15
3	Ufamy XXX.	3,27	0,89	21

Tabela 4. Zaufanie. Objasnienia: 1 = nieistotna; 2 = mało istotna; 3 = istotna; 4 = bardzo istotna; 5 = najbardziej istotna. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

nia łańcuchem dostaw¹. Wzrastające wymagania i potrzeby klientów wpływają na kierunek zmian w dziedzinie logistyki i łańcuchów dostaw.

Obecnie zmiany w łańcuchu dostaw związane z obsługą klienta wskazują na takie aspekty jak²:

- proces obsługi zamówień w coraz wyższym stopniu jest zorientowany na klienta
- wzrasta zdolność partnerów w łańcuchu (i całego łańcucha) do reagowania na nieoczekiwane zamówienia i do elastycznego, szybkiego dostosowywania się do wymagań stających się na rynku wymaganiami standardowymi
- następuje dalsza integracja i koordynowanie fizycznego przepływu dóbr, informacji i funduszy
- powstają podmioty specjalizujące się w świadczeniu usług w zakresie przepływu informacji (infomediary).

Istotnym aspektem wiążącym się z obsługą klienta jest właściwy pomiar i wskazanie odpowiedniego poziomu tej obsługi. Poszukując właściwego poziomu obsługi klienta warto pamiętać, że niesie on za sobą zarówno pewne korzyści jak i pewne koszty. Dlatego też, wyzwaniem dla firmy jest znalezienie takiego poziomu obsługi, który zmaksymalizuje sprzedaż i zminimalizuje koszty. Ustalenie obsługi klienta na bardzo wysokim poziomie może prowadzić do gwałtownego wzrostu kosztów, podczas gdy jej zbyt niski poziom może zrazić klientów i pogorszyć pozycję konkurencyjną firmy. Wobec powyższego, chcąc ustalić właściwy poziom obsługi klienta należy wziąć pod uwagę zarówno wzajemne współzależności między kosztami logistycznymi a poziomem obsługi klienta, jak też wpływ wyższego poziomu obsługi klienta na wielkość sprzedaży i zyski przedsiębiorstwa³. Z przeprowadzonych kilka lat temu badań przez czołowe firmy consultingowe, takie jak Andersen Consulting i Deloitte and Touch, wśród

¹ M. Jedliński, Orientacja na klienta jako warunek skutecznego działania zintegrowanego łańcucha dostaw, Logistics 98, IliM Poznań 1998, s.69.

² Infomediary - pośrednik informacyjny jest niezależną jednostką biznesową, która świadczy usługi związane z transakcją lub obsługą klienta dla środowiska biznesowego działającego w ramach DVN, por. E. Wolffgram, Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce, Logistics 2000, IliM Poznań 2000, s. 125.

³ Tematykę poziomu obsługi klienta porusza między innymi: D. Kempny, Logistyczna obsługa klienta, K. Rutkowski, Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2001, D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi, Designing and Managing the Supply Chain, McGraw Hill International Editions 2000.

L.p.	Konflikt	Istotność	Odchylenie standardowe	Liczba wskazań
1	XXX - owi nie leżą na sercu nasze najlepsze interesy.	2,24	0,96	8
2	Często nie zgadzamy się z XXX odnośnie ważnych spraw	2,42	0,73	9
3	Nasze dyskusje odnośnie nieporozumień z XXX stwarzają więcej problemów niż rozwiązują.	1,96	0,87	7

Tabela 5. Konflikt. Objaśnienia: 1 = nieistotna; 2 = mało istotna; 3 = istotna; 4 = bardzo istotna; 5 = najbardziej istotna. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

firm należących do różnych sektorów gospodarki, będących podmiotami w określonych łańcuchach dostaw wynika, że przedsiębiorstwa mierzyły poziom obsługi klienta, jednak pomiar ten nie był wszechstronny. Sytuacja ta wskazywała na potrzebę dokładniejszego przyjrzenia się zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym pomiarom obsługi klienta, w celu uzyskania efektywniejszego zarządzania całym łańcuchem dostaw. Obecnie widać diametralną różnicę w podejściu do pomiaru poziomu obsługi klienta. Wiele firm uczestniczących w łańcuchach dostaw doskonale opanowało nowoczesne techniki i koncepcje zarządzania relacjami z klientami i samą ich obsługę. Większość firm wykorzystuje techniki ECR, QR czy VMI, nastawione przede wszystkim na podwyższanie efektywności całego łańcucha dostaw, a co za tym idzie, zwiększania satysfakcji ostatecznego klienta/konsumenta z użytkowania danego towaru czy usługi. Lepsze zorientowanie na klienta wynika również z opinii bardzo istotnej dla respondentów, związanej z możliwością wsparcia przez odbiorcę choćby w dziedzinie promocji czy reklamy danego produktu czy usługi. Tą działalnością obecnie bardzo często zajmują się operatorzy logi-

styczni współpracujący z siecią detaliczną. Natomiast mniej istotną opinią dla badanych przedsiębiorstw jest określenie terminu współpracy poprzez tzw. „wysiłek współpracy” lub „negocjacje na dystans”. Respondenci nie przywiązują do tej opinii wagi być może z powodu obawy przed wchłonięciem przez partnera ich kompetencji, czy zasobów, które posiadają.

Współpraca w zintegrowanym łańcuchu dostaw jest w literaturze określana jako długookresowy związek między co najmniej dwoma ogniwami łańcucha dostaw, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartej wymianie informacji, który pociąga za sobą dzielenie się zarówno uzyskiwanymi korzyściami, jak i ponoszonym ryzykiem. Tak więc zaufanie po dwóch wcześniej wymienionych: zaangażowaniu i współpracy, jest elementem zintegrowanych związków w łańcuchach dostaw. Badane przedsiębiorstwa uznały, że istotną dla nich opinią jest opinia odnosząca się bezpośrednio do zaufania partnerowi w łańcuchu dostaw; świadczy o tym również liczba wskazań.

Pozytywnym akcentem są wyniki badań odnośnie konfliktów między partnerami. Respondenci przywiązują niewielkie znaczenie do opinii na temat konfliktów, co może świad-

czyć o współpracy pomiędzy partnerami cechującej się niskim poziomem konfliktu, a to wiąże się nierozzerwalnie z wyższym poziomem integracji. Z drugiej jednak strony, w przypadku opinii na temat współpracy respondenci nie identyfikowali się z terminem współpracy, określanej jako „wysiłek współpracy”.

Potwierdzeniem unikania konfliktów przez badane przedsiębiorstwa jest opinia na temat ich produktywnego rozwiązywania. Może to świadczyć o ścisłej współpracy badanych producentów z daną siecią detaliczną i chęci utrzymywania tych stosunków przez długi czas, związany zarówno z obopólnymi korzyściami jak i ponoszonym ryzykiem (na przykład wcześniejsze zerwanie umowy grozi sankcjami finansowymi). Chęć do rozwiązywania konfliktów również napawa optymizmem odnośnie większej integracji w łańcuchu dostaw i niechęci do częstej zmiany partnera handlowego.

STRESZCZENIE

Przekształcenia w gospodarce narodowej wymuszają powstanie nowych form relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Nie wystarczą obecnie jedynie czysto rynkowe transakcje kupna – sprzedaży, lecz w celu zaistnienia na rynku i możliwości przetrwania potrzebne są różne, bardziej zaawansowane formy koordynacji rynkowej. Baczniej zaczęto przyglądać się relacjom zachodzącym pomiędzy firmami, stopniem zaangażowania i zależności, poziomowi konfliktów i możliwości ich rozwiązywania. Istotnym elementem budowania właściwych relacji wśród uczestników sieci logistycznych stał się podział władzy i kontroli oraz ich pozytywne bądź negatywne skutki oddziaływania na efektywność danej sieci czy łańcucha dostaw.

SUMMARY

Transformations of the Polish economy extract new forms of coordination among the firms. There are no possibility for pure transactions at the market, nowadays to survive companies have to apply new forms of coordination. Currently much more important are relations basis of commitment, trust, partnership and conflict. It is also very important to create positive relations in supply network basis of power influences and control and their positive or negative results of effects on the efficiency in the supply network or supply chain.

L.p.	Rozwiązywanie konfliktów	Istotność	Odchylenie standardowe	Liczba wskazań
1	Dyskusje prowadzone przez nas z XXX odnośnie nieporozumień są zwykle bardzo produktywne.	3,66	0,91	34

Tabela 6. Rozwiązywanie konfliktów. Objaśnienia: 1 = nieistotna; 2 = mało istotna; 3 = istotna; 4 = bardzo istotna; 5 = najbardziej istotna. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.