

FORMY WSPÓŁPRACY PRODUCENTA Z POŚREDNIKAMI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

W artykule omówiono występujące formy współpracy przedsiębiorstw i przesłanki nawiązywania takich relacji. W dalszej części pracy scharakteryzowano rodzaje współdziałania producenta z innymi uczestnikami kanałów dystrybucji oraz podano sposoby rozliczania ich działalności. Na podstawie studium przypadku przedstawiono jeden z możliwych sposobów współpracy producenta z pośrednikami oraz zastosowane metody motywacji tychże pośredników.

Słowa kluczowe: współpraca, pośrednik, kanały dystrybucji

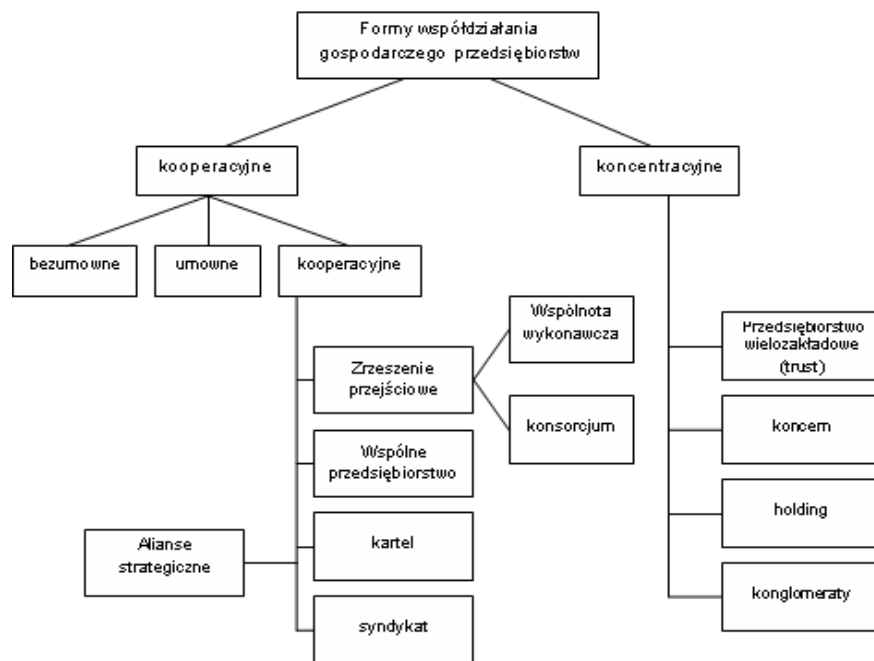
1. WPROWADZENIE

Poszukiwanie nowych rozwiązań, które umożliwiłyby przedsiębiorstwom dalszy rozwój, a z drugiej strony, w czasach kryzysu gospodarczego, pozwalających na prosperowanie na zakładanym przez nie poziomie, staje się dla zarządzających priorytetem. Nawiązywanie związków biznesowych, opierających się nie tylko na zawieraniu korzystnych pod względem finansowym kontraktów, ale rodzących również zaufanie partnerów do siebie może stać się kluczem do radzenia sobie z zaostrzoną konkurencją i trudną sytuacją gospodarczą. Dość znaczny rozkwit tematyki współpracy, jak i samego partnerstwa w działalności przedsiębiorstw zauważyć można było w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, choć zagadnienia te podejmowane były już dużo wcześniej. Wśród autorów zajmujących się problematyką form współpracy podejmowanych przez przedsiębiorstwa wyróżnić można m.in. takich jak [1]: Ph. Kotler, J. Benoy, A. J. Bytheway, F. Carreras, H. Chwistecka-Dudek, J. Cygler, M. J. Maloni, S. Sudarsandam, A. Sulejewicz, czy też Z. Wilimowska. W literaturze nie spotyka się jednak wielu pozycji naukowych o tematyce związanej stricte z kształtowaniem relacji między uczestnikami kanałów dystrybucji, a tym bardziej odnoszących się do relacji partnerskich w kanałach marketingowych. W rzeczywistości rynkowej rozwój sieci dystrybucyjnej producentów niejako wymusza na nich opracowanie takich metod współpracy z innymi uczestnikami kanałów handlowych, które opierają się na zasadach partnerstwa.

2. PRZESŁANKI PODEJMOWANIA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA WSPÓŁPRACY Z INNYMI PODMIOTAMI

W rzeczywistości rynkowej istnieje wiele form współdziałania przedsiębiorstw, wielokrotnie zresztą opisywanych w literaturze naukowej. Wyróżnia się wiele kryteriów, według których liczni autorzy dokonują podziału form współpracy podmiotów gospodarczych. Dość czytelny podział prezentuje w jednej ze swoich prac J. Duraj [2]. Dzieli on formy współdziałania przedsiębiorstw na kooperacyjne oraz koncentracyjne. Szczegółowy podział przedstawia rys.1.

* Politechnika Częstochowska, Wydział inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej



Rys. 1. Formy współpracy przedsiębiorstw [2]

Źródło: opracowanie własne

Natomiast Ph. Kotler [3] szczególną uwagę poświęca samym aliansom strategicznym. Według niego są one najwłaściwszą z form ścisłego współdziałania przedsiębiorstw, budujących swoją przewagę konkurencyjną w danym obszarze. Inną formą obrony przed konkurencją jest tzw. personalizowanie współpracy, czyli budowanie partnerstwa. Partnerstwo charakteryzowane jako relacje opierające się na wzajemnej współpracy i przynoszące korzyści obu stronom, może być kształtowane pomiędzy organizacją a konsumentami, pośrednikami handlowymi, producentami, dostawcami, pracownikami, wpływowymi instytucjami i in.[5].

Z kolei M. Romanowska [4] uzasadnienie podejmowania tak ścisłej współpracy między przedsiębiorstwami znajduje w teorii kosztów transakcyjnych. Autorka zauważa, że przedsiębiorstwa dążąc do zmniejszenia tych kosztów i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej, rozwijają współpracę zarówno z dostawcami, jak i klientami, a nawet, w pewnych przypadkach, z podmiotami konkurencyjnymi. Według M. Romanowskiej największy stopień zmniejszenia kosztów transakcyjnych mają przedsiębiorstwa działające w bliskich ogniwach tego samego łańcucha działalności gospodarczej, jak dzieje się to np. w produkcji i dystrybucji.

Najczęściej występującymi powodami nawiązywania współpracy są według Ph. Kotlera [3]:

- zaspokojenie potrzeb konsumentów na danym rynku oraz w obszarze technologicznym,
- zagospodarowanie wszelkich zapasów, tak, aby przekształciły się one w zyski, a nie przynosiły strat,
- kalkulacje dotyczące kosztów wejścia na nowe rynki,
- usprawnienie działań mających na celu wprowadzenie nowego produktu,
- wykorzystanie efektu ekonomii skali,
- ominięcie barier prawnych i handlowych,

- obniżenie kosztów związanych z zakończeniem działalności w danym obszarze,
- poszerzenie obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Stworzenie współpracy między przedsiębiorstwami, opierającej się nie tylko na obustronnych korzyściach finansowych, ale dającej efekty synergiczne nie należy do rzeczy łatwych. Istnieje wiele przeszkód i barier utrudniających przedsiębiorstwom podejmowanie wspólnych działań oraz wpływających na późniejsze działanie kooperujących firm. Przy czym im dłuższy jest okres współdziałania przedsiębiorstw, tym zwykle zacieśnia się ich współpraca.

3. CHARAKTERYSTYKA POŚREDNIKÓW I SPOSOBY ROZLICZANIA ICH Z DZIAŁALNOŚCI

Wśród uczestników kanałów dystrybucji, zwanych także marketingowymi lub handlowymi, występują dwie zasadnicze grupy [3]:

- pośrednicy (do których należą handlowcy oraz agenci)
- podmioty ułatwiające sprzedaż.

Podmioty ułatwiające sprzedaż pomagają w fizycznym dostarczeniu produktu do odbiorcy lub w przeniesieniu praw własności do tego przedmiotu, mogą to być przedsiębiorstwa transportowe i operatorzy logistyczni, instytucje finansowe i ubezpieczeniowe. Z kolei głównym zadaniem pośredników jest umożliwienie przepływu produktów od producenta do odbiorcy finalnego, przy czym pełnią oni trzy zasadnicze funkcje[6]: transakcyjną, logistyczną oraz wspomagającą. Pierwsza z wymienionych funkcji obejmuje zakup, sprzedaż oraz podejmowanie ryzyka. Celami drugiej funkcji jest: budowanie asortymentu, składowanie, dekonsolidacja i transport. Natomiast trzecia funkcja polega na finansowaniu, klasyfikowaniu produktów oraz przekazywaniu informacji. Zadanie handlowców polega na zakupie towaru wraz z przejściem praw własności do niego, a następnie jego odsprzedaży z przekazaniem praw własności, są to najczęściej hurtownicy i detaliści. Agenci natomiast są pośrednikami uczestniczącymi w procesie sprzedaży i dostarczającymi produkt do odbiorcy finalnego bez podejmowania praw własności do przedmiotu obrotu, czyli są to m.in. przedstawiciele producentów, agenci handlowi. Są to podmioty, które mają na celu doprowadzenie procesu sprzedaży do skutku, czyli do zakupu, to jednak nie wpływają na fizyczną rozbudowę sieci sprzedaży, czyli kanałów dystrybucji. Działalność tego typu pośredników jest uzasadniona ekonomicznie, gdy efekty ich pracy będą satysfakcjonujące dla nich samych oraz, z drugiej strony, gdy nakłady poniesione na ich działalność przez przedsiębiorstwo producenta przynajmniej się zwrócą.

Dla przedsiębiorstwa, które rozbudowało swoje kanały dystrybucji, włączając do nich pośredników (handlowców), rozliczanie ich z działalności jest niezwykle ważną kwestią. Na uwagę zasługuje tu fakt, że producent rozliczając swoich pośredników z działalności bierze pod lupę nie tylko aspekty finansowo-kosztowe, ale również musi skupić się na kształtowaniu przez nich wizerunku swojej marki.

Z kolei podmioty ułatwiające sprzedaż wyrobów danego przedsiębiorstwa są z reguły podmiotami zewnętrznymi (outsourcing), które mają ustalone własne prawa i zasady działania. W tym przypadku wybór danego podmiotu przez producenta jest związany z analizą opłacalności potencjalnej współpracy. Przy czym, w zależności od rodzaju podmiotu ułatwiającego sprzedaż, producent bierze pod uwagę odpowiedni zestaw czynników wpływających na decyzję o podjęciu współpracy. Najczęściej przedsiębiorstwo zwraca uwagę na koszty korzystania z usług firm zewnętrznych (np. koszty usług logistycznych). Jednakże w przypadku decyzji o współpracy z instytucjami finansowymi, ułatwiającymi klientom przedsiębiorstwa zakup towaru, kryterium wyboru będzie korzystność, łatwość i szybkość

otrzymania przez klienta kredytu.

4. CHARAKTERYSTYKA BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

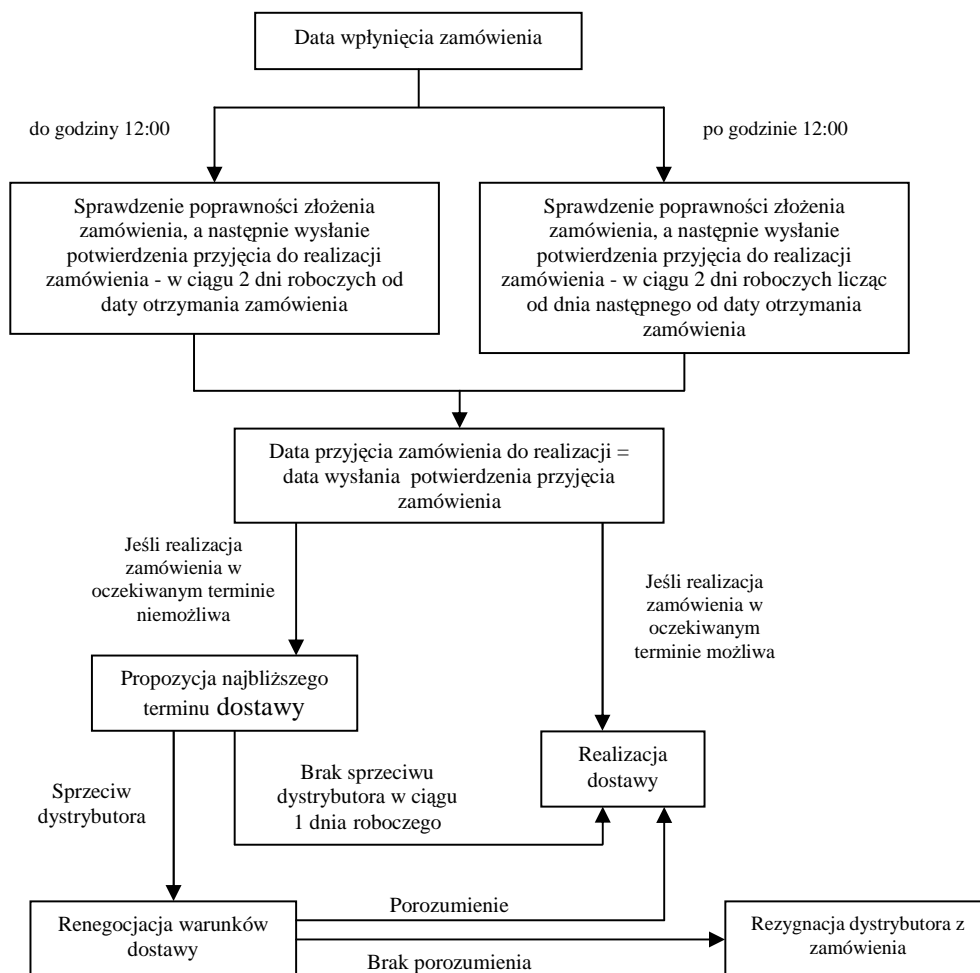
Badane przedsiębiorstwo powstało w 2002 roku jako spółka zagranicznego koncernu, na który składa się 60 przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w 23 krajach. Działalność przedsiębiorstwa skupiona jest obecnie głównie na rynku europejskim i obejmuje cztery grupy materiałów budowlanych oraz grupę wyrobów chemicznych. Przedsiębiorstwo określa się jako partner, który zapewnia szeroką gamę materiałów izolacyjnych. Podstawowe produkty wytwarzane w przedsiębiorstwie to wełna mineralna oraz polistyren ekstrudowany. Produkty przedsiębiorstwa posiadają gwarancję jakości. Wszystkie materiały izolacyjne stosowane w sektorze budownictwa otrzymały certyfikaty jakości oraz oznaczenie CE, a ich produkcja odbywa się w nowoczesnych międzynarodowych fabrykach. Departament Zarządzania Jakością sprawuje nadzór nad ścisłą kontrolą i zgodnie z normami ISO 9001 zapewnia niezmiennie wysoki standard. Oprócz kontroli wewnętrznej, firma poddaje swoje produkty regularnym testom zewnętrznym.

5. ANALIZA KANAŁÓW DYSTRYBUCJI BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I SPOSOBU ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z POŚREDNIKAMI

Badane przedsiębiorstwo rozwinęło ogólnoeuropejską sieć produkcyjną i dystrybucyjną, która zapewnia szybkie i punktualne dostawy, bez względu na to, czy przeznaczone są one bezpośrednio na miejsce budowy, jak to ma miejsce w przypadku projektów na szeroką skalę, czy też dla wyspecjalizowanych pośredników. Przedmiotem analizy niniejszej pracy będzie system dystrybucyjny i relacje zachodzące między badanym przedsiębiorstwem produkcyjnym a jego pośrednikami na terenie Polski.

Przedsiębiorstwo dzieli polski obszar działania dystrybucyjnego na szesnaście obwodów, zgodnie z podziałem na województwa. W związku z tym, w każdym mieście wojewódzkim istnieje przedstawicielstwo regionu, które odpowiada za działania wszystkich pośredników tego obszaru, mających podpisane umowy partnerskie o sprzedaży produktów omawianego przedsiębiorstwa.

Wszystkich przedstawicieli handlowych przedsiębiorstwa (ponieważ sieć dystrybucji opiera się na kanale typu: producent – pośrednik, tzn. przedstawiciel handlowy – odbiorca) nazywa się 'dystrybutorami' produktów. W celu ominięcia przeszkód w działaniu i podniesienia sprawności funkcjonowania systemu obsługi klienta przedsiębiorstwo ustaliło odpowiedni regulamin, dotyczący warunków sprzedaży i obowiązujący każdego przedstawiciela, z którym nawiązało współpracę. Istnieją ściśle określone procedury, którymi posługują się dystrybutorzy chcąc złożyć zamówienie lub dokonać reklamacji (procedurę złożenia zamówienia przedstawiono na rys. 2).



Rys.2: Procedura przyjęcia zamówienia [7]

Źródło: opracowanie własne

Odpowiednio określone są również warunki dotyczące minimalnej ilości dostaw (przedstawia je tabela 1) oraz terminu realizacji dostawy (termin liczony od momentu wysłania potwierdzenia o przyjęciu zamówienia do realizacji), co przedstawia szczegółowo tabela 2. Na uwagę zasługuje fakt, że przedstawione warunki zamówienia i dostawy różnią się dla poszczególnych kategorii produktów. Podział ten jest wynikiem stosowania w przedsiębiorstwie metody ABC w zarządzaniu gospodarką magazynową i rozszerzenia tej metody, w celu lepszego jej dostosowania do potrzeb przedsiębiorstwa, o dodatkową kategorię – D (produkcja spoza cennika, na specjalne zamówienia).

Tabela 1: Minimalna ilość zamówienia w zależności od przynależności towaru do danej kategorii

KATEGORIA	MINIMALNA ILOŚĆ ZAMÓWIENIA	MINIMALNA ILOŚĆ DOSTAWY	
		CAŁOSAMOCHODOWA	CZĘŚCIOWA
A	1 paleta	22-24 palety ładowanych (85 – 110m ³)	Minimum 4 palety
B	4 palety		Minimum 4 palety
C	8 palet		Minimum 8 palety
D	Ustalane indywidualne, nie mniej niż 8 palet		Minimum 8 palety

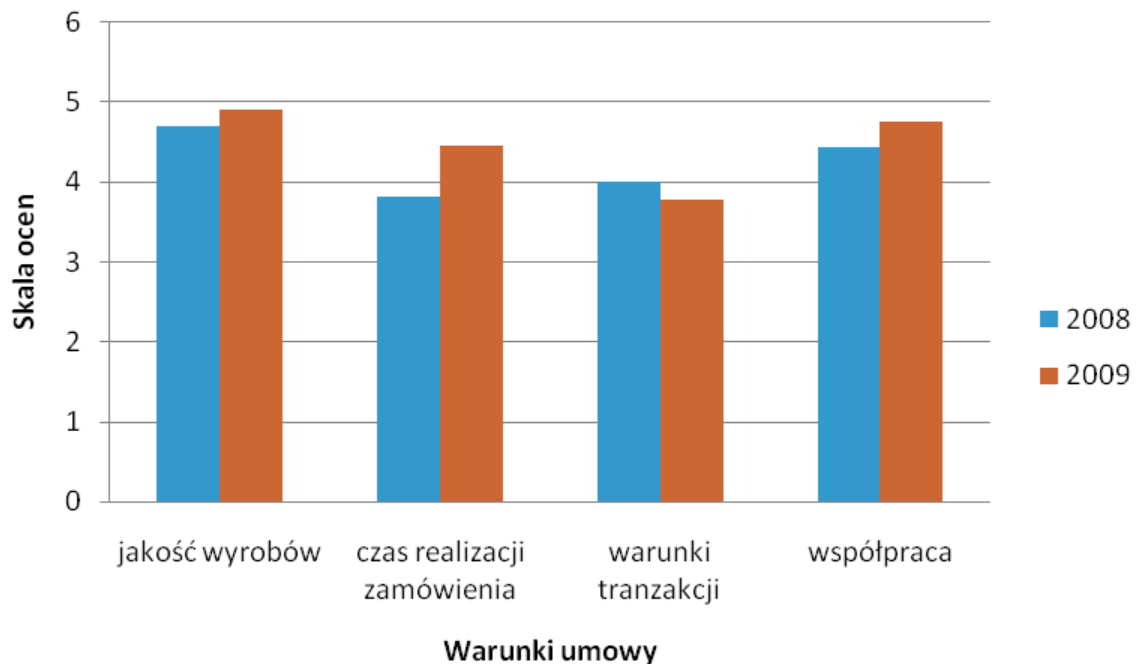
Źródło: opracowanie własne na podstawie [7]

Tabela 2: Czas realizacji dostaw w zależności od przynależności towaru do danej kategorii

KATEGORIA	DOSTAWA CAŁOSAMOCHODOWA	DOSTAWA CZĘŚCIOWA
A	2 dni robocze	5 dni roboczych
B	5 dni roboczych	10 dni roboczych
C	<i>Ustalenia indywidualne</i>	
D		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7]

Przedsiębiorstwo prowadzi również specjalistyczne szkolenia na temat rodzaju swoich produktów, jak i sposobu ich prawidłowego montażu. Każdy przedstawiciel handlowy rozpoczynając współpracę z producentem musi uzyskać jego certyfikat potwierdzający udział w jednym z takich szkoleń. Partnerom udostępniane są szczegółowe schematy i gotowe rysunki w programach AutoCAD oraz ArchiCAD, do oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów. Producent dla potrzeb odbiorców przygotował również filmy instruktażowe na temat montażu i wykorzystania oferowanych produktów, które handlowcy mogą udostępniać na życzenie klienta. W omawianej firmie istnieje także system motywacyjny stworzony dla współpracujących pośredników. W zależności od poziomu sprzedaży dystrybutorom przyznaje się punkty, które są z kolei wymieniane na korzystne rabaty oraz nagrody. Dbając o rozwój pozytywnych relacji z odbiorcami swoich wyrobów przedsiębiorstwo przeprowadza badania dotyczące jakości i poziomu zadowolenia wynikającego z tej współpracy. Pod koniec każdego roku rozliczeniowego pośrednicy mogą wyrazić swoją opinię na temat współpracy z przedsiębiorstwem wypełniając krótką ankietę. Pytania sformułowane w ankiecie mają charakter zamknięty, a respondenci odpowiadają na poszczególne pytania za pomocą skali od 0 do 6. W celu uzyskania szerszego zakresu informacji w przedstawionym narzędziu badawczym dealerzy mają dodatkowo możliwość zamieszczenia swoich ewentualnych uwag. Rezultaty przeprowadzonych badań zamieszczono na poniższym rysunku.



Rys.3: Zadowolenie klientów ze współpracy z badanym przedsiębiorstwem [7]
Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych w 2009 roku badań wynika, iż w stosunku do roku 2008 nastąpił wzrost zadowolenia posreników z jakości wyrobów, czasu realizacji zamówień oraz z ogólnie pojmowanej współpracy. Z kolei ze względu na znaczne poszerzenie kanału dystrybucji o dodatkowe punkty sprzedaży, warunki transakcji okazały się mniej korzystne dla ogółu badanych pośreników. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo nastawia się na długoterminową współpracę i stopniowo wprowadza korzystniejsze zapisy w umowach dotyczących warunków sprzedaży.

6. PODSUMOWANIE

W dzisiejszych realiach rynkowych niewiele przedsiębiorstw decyduje się oprzeć swą dystrybucję na najprostszej formie kanału, jaką jest producent – odbiorca finalny. Wynika to z wielu powodów, z których ważniejszymi wydają się być: obniżenie kosztów, dotarcie do większej liczby odbiorców finalnych, osiągnięcie większej sprawności, niejednokrotnie skrócenie czasu realizacji, zaoferowanie klientom indywidualnym lepszej obsługi posprzedazowej itd. Jednak odpowiedni dobór kształtu kanału dystrybucji, jak i samych pośredników, niejednokrotnie sprawia przedsiębiorstwom wiele trudności. Odpowiednie zarządzanie siecią dystrybucji jak i relacjami z występującymi w niej uczestnikami spoczywa zwykle na tzw. liderze kanału dystrybucyjnego, którym jest bardzo często producent. W opisanym w niniejszej pracy przypadku wszystkie zaprezentowane procedury mają na celu ułatwienie i usprawnienie działań pośredników handlowych podczas realizacji wspólnych zadań z badanym przedsiębiorstwem produkcyjnym. Mają one jeszcze jedną wielką zaletę – likwidują obszary, w których mogą wystąpić sytuacje problemowe, a tym samym pozwalają na uniknięcie konfliktów między współpracującymi podmiotami. Jak pokazują badania dotyczące poziomu satysfakcji pośredników ze współpracy, przedsiębiorstwo powinno w taki sposób dobrać środki oddziaływania na podmioty, z którymi kooperuje, aby zachęcić ich do dalszego współdziałania. Przedsiębiorstwo nie doceniło wagi nowych pośredników i nie

wprowadziło odpowiednich instrumentów motywacyjnych, czego następstwem może być utrata obecnych i potencjalnych partnerów. Stosowana strategia współdziałania z handlowcami w kanałach dystrybucji niewątpliwie ma wpływ na poziom obsługi klienta, jednak zmieniające się warunki rynkowe wymuszają ciągłą weryfikację sprawności jej działania oraz dostosowywanie się do nowych sytuacji.

LITERATURA

- [1] Benoy Joseph W., Gardner J.T., Thach S., Vernon F., How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements, *Industrial Marketing Management*, vol. 24, Issue: 1, January 1995, pp.27-36; Bytheway A.J., Dhillon G., Significance of Partnerships in the Management of Interorganisational Systems, w: *International Journal of Information Management*, Vol. 16, No. 5, 1996, pp. 369-380; Carreras F., On the Existence and Formation of Partnerships in a Game, w: *Games and Economic Behavior* 12, 1996, pp. 54-67; Chwistecka-Dudek H., Sroka Wł., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000; Cygler J., *Alianse strategiczne. Strategiczna broń w działalności ponadnarodowej*, w: *Przegląd Organizacji* nr 4, 1995; Czubała A., *Kooperacje i konflikty w kanałach dystrybucji*, *Przegląd Organizacji* nr 7, 1995; Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Warszawa 2005; Maloni M.J., Benton W.C., Supply chain partnerships: Opportunities for operations research, *European Journal of Operational Research* Vol. 101, 1997, pp.419-429; Sudarsandam S., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, WIG PRESS, Warszawa 1998; Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 1997
- [2] Duraj J. (red), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000
- [3] Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005
- [4] Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
- [5] Krupski R., Piwoni-Krzeszowska E., *Współpraca przedsiębiorstw jako strategiczna przewaga konkurencyjna*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych* pod red. J. Czarnoty i M. Moszkowicza, Część II, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2003
- [6] Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2002
- [7] Materiały otrzymane z badanego przedsiębiorstwa

FORMS OF COOPERATION BETWEEN MANUFACTURER AND MIDDLEMAN ON THE CASE OF A CHOSEN COMPANY

Abstract

In this article there are presented forms of cooperation between companies and the reasons why do they make such a relationships. In the paper there is characterized types of cooperation manufacturer with middleman and other companies in the distribution channels. The methods of middleman's functioning counting are taken into the consideration. On the base of a case study there is presented a method of motivation and ways of controlling business of middlemen by manufacturers.

Keywords: cooperation, middleman, distribution channels

