

**ANALIZA STRUKTURY SPRZEDAŻY JAKO PODSTAWA TWORZENIA RELACJI
PARTNERSKICH W ŁAŃCUCHU DOSTAW
ANALYSIS OF SALES STRUCTURE AS A BASIS FOR CREATING
RELATIONSHIP IN SUPPLY CHAIN**

Beata NONAS

nonas.beata@wip.pcz.pl

Ewa STANIEWSKA

staniewska.ewa@wip.pcz.pl

Politechnika Częstochowska
Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki

Streszczenie: W warunkach gospodarki rynkowej znaczna część dużych przedsiębiorstw współpracuje z liczną grupą odbiorców często składających niewielkie zamówienia. Następstwem obsługi dużej liczby odbiorców jest konieczność znacznego zaangażowania sfery dystrybucji i obsługi klienta oraz związane z tym koszty. Dla dużych przedsiębiorstw ważne jest nawiązanie współpracy z odbiorcami, których wielkość zamówienia jest skorelowana z możliwościami produkcyjnymi wytwarzania. Istotnym aspektem w ocenie klientów poza wielkością zamówień jest także ich regularność. Celem pracy jest analiza struktury sprzedaży krajowej wybranego przedsiębiorstwa hutniczego pozwalająca na określenie szandarowych odbiorców, z którymi nawiązanie relacji partnerskich może być uzasadnione.

Abstract: In the market economy environment, many large companies cooperate with a lot group of customers who often make small orders. The consequence of serving a large number of customers is the need for significant involvement in the distribution and customer service and related costs. For large companies, it is important to cooperate with customers whose order quantity is correlated with production capacity. An important aspect in evaluating clients beyond the size of their orders is also their regularity. The aim of the study is to analyze the domestic sales structure of the selected steel company, which allows to identify the flagship recipients with whom the partnership can be justified.

Słowa kluczowe: relacje partnerskie, łańcuch dostaw,

Key words: partnership, supply chain

WSTĘP

Wzrastająca konkurencja na rynku skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań w celu zwiększenia swojej konkurencyjności. Jedną z możliwości jest udział w łańcuchu dostaw, który można określić jako „grupę przedsiębiorstw współpracujących ze sobą, pełniących określone funkcje w produkcji, przepływie i sprzedaży danego dobra w celu wypracowania wspólnego zysku i zachowania odpowiednio wysokiego poziomu obsługi klienta” (Mitkow, Lewczuk, 2012). Łańcuch dostaw rozpatrywany z pozycji producenta tworzony jest przez: dostawców, producenta, pośredników sprzedaży i użytkowników produktu (Abt i in., 2003). Współpraca ta może przybrać formę relacji partnerskich pozwalających na osiągnięcie korzyści przez wszystkie strony tego układu.

Celem pracy jest analiza struktury sprzedaży na rynku krajowym wyrobów wybranego przedsiębiorstwa hutniczego w latach 2012–2016. Za pomocą przeprowadzonych badań podjęto próbę określenia odbiorców, z którymi nawiązanie relacji partnerskich może być

uzasadnione (przynieść znaczne korzyści). Badania przeprowadzono z wykorzystaniem analizy wielkości zamówień (wyrażonej ilościowo i wartościowo) oraz analizy regularności zamówień.

1. RELACJE W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Podmioty funkcjonujące na rynkach zawierając transakcje kupna-sprzedaży często nawiązują różnego rodzaju relacje, które można zdefiniować jako stosunek lub zależność między przynajmniej dwoma podmiotami (<https://sjp.pwn.pl/szukaj/relacja.html>).

Analizując istotę relacji między podmiotami gospodarczymi, można wyróżnić: treść relacji (określenie na co jest kładziony nacisk) oraz ich funkcje (kto jest przedmiotem oddziaływania). Treść relacji wypełniają powiązania w zakresie (Szymczak, 2002):

- podmiotów – dotyczy wszystkich uczestników łańcucha dostaw łącznie z podmiotami świadczącymi usługi na rzecz łańcucha lub sieci, np. firm transportowych, ubezpieczeniowych i instytucji finansowych;
- działań – zarówno tych wykonywanych pod kontrolą jednego podmiotu oraz wymagających zaangażowania większej ich liczby; oba rodzaje działalności mają swoje odbicie w postaci pozytywnych lub negatywnych efektów u partnerów na skutek obowiązujących zależności typu *trade-off*;
- zasobów – wyróżnić można powiązania techniczne (w tym także oparte na licencjach, patentach i know-how), surowcowe i materiałowe, marketingowe, informacyjne i finansowe.

Natomiast w przypadku funkcji międzyorganizacyjnych relacji logistycznych można wyróżnić trzy aspekty, na których się koncentrują. Zalicza się do nich (Łupicka, 2009):

- tworzenie nowych układów, zogniskowanych wokół dodatnich efektów skali, konsolidacji, synergii, czy outsourcingu – powodującego upraszczanie struktur, odchudzanie przedsiębiorstw i konieczność kooperacji;
- wpływ relacji międzyorganizacyjnych na wyniki firmy – poprzez oddziaływanie na strukturę jej działań, zestaw zasobów możliwych do wykorzystania oraz metody organizacji i zarządzania w firmie, np. w wyniku tworzenia powiązań w ramach superorganizacji czy struktur typu *keiretsu*;
- współzależność relacji międzyorganizacyjnych, która może spowodować, że relacje między dwiema firmami wpłyną na relacje z innymi firmami itd., w takim wypadku każda relacja wpływająca na całą sieć powiązań z różną mocą i różnym skutkiem powinna być przedmiotem analizy.

W łańcuchu dostaw można wyróżnić kilka podstawowych cech charakteryzujących relacje między jego ogniwami, do których zalicza się (Łupicka, 2009):

- kontynuację powiązań – oznacza powtarzalność transakcji między firmami, z których może wynikać trwałość powiązań między partnerami liczona nieraz w dziesiątkach lat;
- wielostronny charakter powiązań – należy tu uwzględnić wiele innych podmiotów otoczenia rynkowego występujących obok sprzedającego i nabywcy;
- złożoność powiązań – jednym z istotnych elementów jest liczba, typ i sposób angażowania się osób w kontakty między firmami; na ogół są to kontakty bezpośrednie, w których uczestniczą pracownicy różnych szczebli i pionów firmy, o różnych kwalifikacjach; obok tradycyjnie wymienianych pracowników sprzedaży i zaopatrzenia ważną rolę w procesie kontaktowania się firm odgrywają inżynierowie i technicy z produkcji i B&R, personel administracyjny i logistyczny, pracownicy innych pionów firmy;
- symetryczność powiązań lub dominacja nabywcy – relacje między firmami mają na ogół charakter partnerski, co oznacza że strony dążą do utrzymania pewnej równowagi między sobą, angażując odpowiednie zasoby. Niejednokrotnie inicjatorem powiązań jest nabywca, który może nawet zdominować całokształt kontaktów ze sprzedającym, jednakże rzadko obserwuje się wyłączną inicjatywę i dominację sprzedającego;
- nieformalny charakter powiązań – często relacje między firmami charakteryzuje niski poziom formalizacji (powiązania opierają się głównie na zaufaniu).

Jednym z rodzajów relacji, jakie można wyróżnić w łańcuchu dostaw są relacje partnerskie, które mogą przynieść podmiotom gospodarczym wymierne korzyści.

2. PARTNERSTWO W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Partnerstwo w łańcuchu dostaw można określić jako „kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów strategicznych i przewagi konkurencyjnej” (Witkowski, 2010). Oznacza to, że nawiązanie relacji partnerskich pozwala na odniesienie korzyści przez wszystkie strony danego układu, których żadne z ogniw nie mogłoby osiągnąć samodzielnie. Wśród założeń tworzenia relacji partnerskich można wymienić zmniejszenie stopnia sformalizowania podejmowanych działań (Szuster, Podleśny, 2003), efektywny przepływ informacji oraz produktów od produkcji, aż do punktów sprzedaży (Ślaski, 2012).

W literaturze przedmiotu, w zależności od obranego kryterium, wyróżnia się różne rodzaje partnerstwa w łańcuchu dostaw. J. Witkowski uwzględniając kryterium czasu wyróżnił partnerstwo krótkookresowe (operacyjne) oraz długookresowe (strategiczne) (Witkowski, 2010).

Z kolei uwzględniając dodatkowo intensywność i zakres więzi gospodarczych między określonymi ogniwami łańcucha dostaw można wyróżnić następujące typy partnerstwa (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1999 za: Witkowski, 2010):

- typ I – oznacza zazwyczaj krótkotrwałą i ograniczoną współpracę w zakresie koordynacji działań i planowania. Odnosi się on do jednego zakładu lub obszaru funkcjonalnego partnerów;
- typ II – współpraca między podmiotami nawiązywana jest na długi, ale zwykle ściśle określony czas. Typ II partnerstwa stanowi przejście od koordynacji działań do ich integracji między wieloma zakładami i obszarami funkcjonalnymi partnerów;
- typ III – charakteryzuje się znaczącym poziomem integracji operacyjnej, która prowadzi do postrzegania partnera jako „przedłużenia” własnej organizacji, bez jasno określonych terminów zakończenia współdziałania.

W literaturze przedmiotu jako wytyczne dla udanych relacji partnerskich wskazano regułę 8 I (tabela 1), której nazwa związana jest z angielskim brzmieniem cech warunkujących udane relacje partnerskie (Żebrucki, 2005).

Tabela 1. Wytyczne udanych relacji partnerskich

Wytyczne	Opis
Individual excellence (indywidualna doskonałość)	Każdy z partnerów pragnie wnieść coś wartościowego do związku, a nie ukryć swoje słabości czy uniknąć trudnej sytuacji.
Importance (ważność celów)	Partnerzy mają wspólne cele, w realizacji których główną rolę gra ich związek.
Interdependence (współzależność)	Partnerzy potrzebują siebie nawzajem. Dysponują komplementarnymi zasobami i umiejętnościami, które mogą wspólnie udoskonalać.
Investment (wzajemną inwestycję)	Partnerzy inwestują w siebie nawzajem. Oferując swoje zasoby, dają dowód długoterminowej więzi i podkreślają jej znaczenie oraz swój udział w niej.
Information (dzielenie się informacją)	Partnerzy dzielą się informacjami, umożliwiającymi funkcjonowanie relacji. Informacje dotyczą zagadnień strategicznych, technicznych, konfliktowych i rynkowych.
Integration (integrację)	Partnerzy tworzą szeroką więź i łączą się na wszystkich poziomach organizacji, co pozwala im na gładką współpracę. Stają się dla siebie zarówno nauczycielami, jak i uczniami.
Institutionalization (instytucjonalizacja)	Relacja partnerska ma status formalny z jasno określoną odpowiedzialnością i procesami decyzyjnymi. Więź wykracza poza osoby, które ją zainicjowały i nie zostaje przerwana na zasadzie kaprysu.
Integrity (uczciwość)	Partnerzy zachowują się w sposób honorowy, który uzasadnia i pogłębia wzajemne zaufanie. Nie czynią niewłaściwego użytku z informacji, do której mają dostęp, ani nie podważają się wzajemnie.

Źródło: (Żebrucki, 2005 za: Kanter 1994)

Przedstawione w tabeli 1 wytyczne udanych relacji partnerskich nie zawsze są możliwe do spełnienia. Wśród zagrożeń dla koncepcji partnerstwa można wymienić m.in. dominację jednego z partnerów, brak wymiany informacji, nieufność (Szuster, Podleśny, 2003).

3. STRUKTURA SPRZEDAŻY

Analiza struktury sprzedaży została przeprowadzona na podstawie przedsiębiorstwa hutniczego, które prowadzi sprzedaż na rynku krajowym oraz rynkach zagranicznych. Na potrzeby niniejszej pracy ograniczono się do sprzedaży krajowej prowadzonej w latach 2012–2016, w ramach której Huta współpracowała z 342 odbiorcami.

Zidentyfikowana grupa odbiorców stanowiła podstawę do przeprowadzenia analizy wielkości składanych zamówień (tabela 2) pozwalającej na określenie udziału poszczególnych odbiorców w strukturze sprzedaży.

Tabela 2. Analiza wielkości zamówień w latach 2012–2016

Wielkość zamówienia, tys. Mg	Zamówienia			Sprzedaż			Średnia wartość zamówienia, mln zł
	Liczba odbiorców	Udział %	Udział narastająco, %	Wielkość, mln zł	Udział, %	Udział narastająco, %	
0–1	242	70,76	70,76	123,48	5,08	5,08	0,51
1,01–5	59	17,25	88,01	329,71	13,55	18,63	5,59
5,01–10	16	4,68	92,69	256,74	10,55	29,18	16,05
10,01–20	14	4,09	96,78	421,26	17,32	46,50	30,09
20,01–30	3	0,88	97,66	174,05	7,15	53,65	58,02
30,01–40	2	0,58	98,25	164,33	6,75	60,41	82,17
40,01–50	2	0,58	98,83	216,94	8,92	69,32	108,47
50,01–60	1	0,29	99,12	127,86	5,26	74,58	127,86
60,01–70	–	–	–	–	–	–	–
70,01–80	1	0,29	99,42	174,73	7,18	81,76	174,73
80,01–90	1	0,29	99,71	192,57	7,92	89,68	192,57
90,01–100	–	–	–	–	–	–	–
100<	1	0,29	100	251,19	10,32	100	251,19
suma	342			2432,86			

Źródło: Opracowanie własne

Analiza wielkości sprzedaży w latach 2012–2016 wykazała, że badane przedsiębiorstwo współpracowało ze znaczną liczbą odbiorców (242), którzy złożyli niewielkie zamówienia (do 1 tys. Mg) – ich łączny udział w wielkości sprzedaży wyniósł 5,08%. W latach 2012–2016 poziom sprzedaży przedsiębiorstwa hutniczego kształtowany był w znacznej mierze przez

około 12% kontrahentów składających zamówienia powyżej 5 tys. Mg, których wartość w sprzedaży stanowił 81,37%.

Dane dotyczące wielkości zamówień przez poszczególnych odbiorców stanowiła podstawę do przeprowadzenia analizy ABC (por. Nonas, Staniewska, 2017a; Nonas, Staniewska, 2017b), która pozwoliła na przypisanie wszystkich odbiorców do poszczególnych grup (A, B lub C) zgodnie z ich udziałem w wielkości sprzedaży. Chociaż udział w wielkości sprzedaży jest bardzo istotny z punktu widzenia sprzedaży produktów, w przypadku badanego przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa także regularność składanych zamówień przez kontrahentów. Istotnym uzupełnieniem może być w takim przypadku wykorzystanie metody XYZ, w której wykorzystano współczynnik zmienności względnej (por. Nonas, Staniewska, 2017a). Wyniki analizy ABC i XYZ zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki analizy ABC i XYZ

Z	39, 45, 49, 56, 86, 95, 103, 139, 147, 159, 197, 201, 231, 263, 285, 301, 307, 315, 319, 321, 336	2, 6, 19, 27, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 43, 60, 66, 67, 104, 105, 109, 117, 131, 142, 146, 151, 161, 163, 168, 169, 181, 185, 188, 212, 214, 233, 245, 246, 255, 257, 258, 260, 262, 266, 271, 272, 278, 280, 283, 300, 306, 311, 313, 316, 317, 320, 325, 332, 337, 338,	Pozostali odbiorcy (241 odbiorców)
Y	11, 24, 26, 72, 77, 90, 129, 134, 158, 192, 248, 249, 308, 314, 324	18, 71, 126, 171, 333	326
X	101, 216	267	–
	A	B	C

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wyodrębnić dwóch sztandarowych odbiorców (101 i 216) mających największy udział w sprzedaży wyrobów analizowanego przedsiębiorstwa i charakteryzujących się wysoką regularnością składanych zamówień. Także współpraca z 16 odbiorcami z grup A/Y i B/X w istotnym zakresie wpłynęła na kształtowanie się przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstwa. Wyniki badań przedstawione w tabeli 2 pozwalają również na stwierdzenie, że współpraca z 298 odbiorcami zaklasyfikowanymi do

grup C/Z, B/Z i C/Y w kolejnych latach może stanowić istotne obciążenie sfery dystrybucji i obsługi klienta.

4. PODSUMOWANIE

Współpraca przedsiębiorstw z odbiorcami stanowi istotny element funkcjonowania całego łańcucha dostaw. Z tego względu znaczenia nabiera nawiązywanie relacji partnerskich, które pozwalają na ścisłą współpracę między podmiotami i odniesienie korzyści przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw. Należy pamiętać, że partnerstwo w łańcuchu dostaw powinno m.in. opierać się na długoterminowej współpracy, dlatego ważne jest wyodrębnienie takich partnerów, którzy mogą odegrać istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej i kształtowaniu wyniku finansowego.

Badane przedsiębiorstwo hutnicze w latach 2012–2016 współpracowało z 342 odbiorcami. Przeprowadzone analizy wykazały, że współpraca z jedynie 18 odbiorcami wyróżniała się istotnym wpływem na kształtowanie się przychodów z działalności. Można stwierdzić, że przedsiębiorstwo hutnicze powinno uwzględnić możliwość nawiązania relacji partnerskich szczególnie z dwoma odbiorcami – 101 i 216 – zaklasyfikowanymi do grupy A/X, dodatkowo można także analizować relacje z dostawcami z grup B/X i A/Y.

Nawiązanie relacji partnerskich ze wskazanymi odbiorcami może pozwolić na dalsze umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

LITERATURA

1. Abt, S. Adamczewski, P. Kiba, M. Kiersk-Królikowska, D., Ziemkowski, M. (2003). Koncepcja łańcucha logistycznego. W: S. Abt (red.), *Zarządzanie w łańcuchach logistycznych* (50–57). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
2. Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage: the Art. Of Alliances, *Harvard Business Review*, vol. 72, nr 4, 96–108
3. Lambert, D.M. Emmelhainz, M.A. Gardner, J.T. (1999) Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistic*, vol. 20, no. 1, 165–181
4. Łupicka, A. (2009). *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
5. Mitkow, Sz. Lewczuk, M. (2012). Rola operatora logistycznego w łańcuchu dostaw. *Systemy Logistyczne Wojsk*, nr 38, 173–193
6. Nonas, B. Staniewska, E. (2017a). Analiza struktury i wielkości zamówień w przedsiębiorstwie hutniczym. W: Z. Skuza, M. Ogórek (red.), *Inżynieria produkcji. Wybrane zagadnienia doskonalenia procesów w przedsiębiorstwach* (20–30), Seria

Monografie nr 70, Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów Politechniki Częstochowskiej

7. Nonas, B. Staniewska, E. (2017b). Struktura i kierunki dystrybucji wyrobów hutniczych na podstawie wybranego przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 2, 46–52
8. Szuster, M. Podleśny, A. (2003). Partnerstwo jako sposób na współdziałanie w łańcuchu logistycznym. W: S. Abt (red.), *Zarządzanie w łańcuchach logistycznych* (92–100). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
9. Szymczak, M. (2002). Partnerstwo logistyczne w sieciach. W: M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
10. Ślaski, P. (2012). Model efektywnej obsługi klienta. *Systemy Logistyczne Wojsk*, nr 38, 285–290
11. Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: PWE.
12. Żebrucki, Z. (2005). Partnerstwo logistyczne w aspekcie tworzenia relacji i jego modelu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 27, 379–395
13. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/relacja.html>