

Andrzej Kozina, Tadeusz Węgrzyński
Akademia Ekonomiczna w Krakowie
Wyższa Szkoła Biznesu - NLU w Nowym Sączu

NEGOCJACJE W SPRAWIE ZAKUPU MASZYNY DZIEWIARSKIEJ PRZEZ FIRME „OCZKO” SC. OD PARTNERA NIEMIECKIEGO

WPROWADZENIE

Prezentowany przypadek stanowi przykład negocjacji handlowych rzadziej spotykanych w praktyce niż typowe pertraktacje w zakresie kupna - sprzedaży produktów lub usług, gdyż dotyczy negocjacji w zakresie inwestycji. Ich przedmiotem jest maszyna dziewiarska, w roli nabywcy występuje polska firma dziewiarska „Oczko” Sc., natomiast dostawcą jest firma niemiecka¹.

CHARAKTERYSTYKA FIRMY „OCZKO” SC.

„Oczko” Sc. to polska firma dziewiarska zlokalizowana w dużym mieście wojewódzkim na Południu Polski. Działalność rozpoczęła w 1989 r. jako jednoosobowy podmiot gospodarczy, nie posiadający osobowości prawnej, a po dwóch latach została przekształcona w spółkę cywilną dwóch osób.

Od początku Firma prowadzi działalność produkcyjną w zakresie dziewiarstwa maszynowego i (w mniejszej skali) haftu maszynowego. Głównym jej produktem jest gotowy wyrób z dzianiny, będący efektem kilkuetapowego procesu technologicznego:

- wykonanie dzianiny z przędzy dziewiarskiej w elementach lub w metrażu do późniejszego krojenia, przy użyciu maszyn dziewiarskich o napędzie elektrycznym.

¹ W odróżnieniu od prawdziwych danych dotyczących „Oczko” Sc., nazwa tej Firmy jest fikcyjna. Szersze informacje o niej zawarte są w książce na temat jej powstania i rozwoju, który opublikowano w opracowaniu: Księga Kejsów biznesowych, praca zbiorowa pod red. A. Koziny i A. Nalepki, WSB-NLU, Nowy Sącz 1997. Ze zrozumiałych względów nie ujawniono nazwy i szerszych danych na temat niemieckiego partnera „Oczko” Sc.

- obróbka dodatkowa, np. czesanie dzianiny, aplikacje haftowane,
- zszywanie poszczególnych części,
- prace wykończeniowe, np. obrzucanie, przyszywanie guzików,
- kontrola jakości, znakowanie i pakowanie.

Od początku swego istnienia Firma poszukiwała najodpowiedniejszego segmentu rynku. Najpierw wytwarzano swetry w różnorodnych wzorach i kolorystyce dla dorosłych i dzieci. Niewielka produkcja, przy jej znacznej dekoncentracji i zindywidualizowanych umiejętnościach pracowników, umożliwia elastyczne reagowanie na popyt. Budując sieć zbytu, obserwowano jednocześnie zapotrzebowanie na poszczególne grupy wyrobów. Przede wszystkim okazało się, że zbyt produktu ma charakter sezonowy. Ponadto stwierdzono, że pomimo trudności finansowych, z jakimi borykają się rodziny, chętnie nabywane są sweterki dla dzieci. Szczególnie nie szczędzi się środków w związku z uroczystościami religijnorodzinnymi, takimi jak chrzest, czy I Komunia. Produkcja ubrań do I Komunii pozwoliła na wydłużenie „sezonu”, trwającego początkowo od września do marca, o kolejne dwa miesiące. W okresie przerwy letniej przygotowuje się nowe wzory oraz przeprowadza konserwacje i remonty maszyn. Ostatecznie, tworząc strategię Firmy, jej właściciele skoncentrowali się na produkcji przeznaczonym dla dzieci do lat 11.

W 1996 r. asortyment Firmy obejmował 35 rodzajów produktów w wielu odmianach kolorystycznych i wzorniczych. Do głównych grup wyrobów należą:

- komplety niemowlęce 2- i 3-częściowe (spiochy, sweterek, czapeczka),
- komplety niemowlęce zimowe (czapka, szalik, rękawiczki),
- sweterki niemowlęce (od 6 m-cy do 1,5 roku),
- sweterki dla dzieci w wieku 2 - 11 lat,
- czapki dziecięce od 2 - 6 lat,
- wyroby okazjonalne na takie uroczystości, jak: chrzest, I Komunia, confirmacja,
- ubranka dla lalek, wytwarzane w kooperacji z ich wytwórcą.

Zidentyfikowano dwie podstawowe kategorie wyrobów, odpowiadające głównym potrzebom klientów:

- *wyrób podstawowy*, czyli codzienny, ładny i niedrogi sweterek dla dziecka (ponieważ wzrost dziecka wyprzedza zużycie produktu mniej liczy się jakość surowca),
- *wyrób okazjonalny*, do którego należy użyć dobrego surowca oraz bardziej wyrafinowanej, a więc droższej technologii.

Od 1992 do 1994 roku Firma prowadziła działalność w wynajmowanym lokalu o pow. 160 m kw., a od lutego 1995 - 360 m kw. Aktualnie zatrudnia ponad 20 osób, w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony, względnie sezonowo, a także 5-6 chałupników na umowę-zlecenie. Pracuje w systemie dwuzmianowym, co prowadzi do lepszego wykorzystania maszyn. Stosowany jest głównie akordowy system płac.

Podstawowym surowcem do produkcji jest przędza dziewiarska teksturowana, akrylowa lub akrylowa z domieszkami, przy czym przędza kolorowa nabywana jest w Polsce lub importowana z Rosji i Słowacji, natomiast biała (1/3 zapotrzebowania z tendencją wzrostową) sprowadzana jest z Meksyku lub wytwarzana w kraju na bazie surowca amerykańskiego lub angielskiego.

Odbiorcami wyrobów Firmy są głównie hurtownie z odzieżą dziecięcą, rzadziej sklepy, a także dystrybutorzy, rozprowadzający towar na własny rachunek. Ich liczba jest ograniczona, preferowani są stali kontrahenci, a nowi-poddawani dłuższemu okresowi sprawdzania. Taki układ dystrybucji pozwala właścicielom skoncentrować się na produkcji i zminimalizować ryzyko, związane ze ściąganiem zobowiązań. Produkty znajdują swoich nabywców na terenie Południowej Polski oraz (w niewielkiej części) na Słowacji i w Czechach.

Ze względu na charakter asortymentu klienci wymagają wysokiej estetyki wyrobów. Bogaty asortyment musi być także powiązany z niską ceną, nawet kosztem jakości surowca - dziecko szybko wyrasta z ubrań, dlatego też trwałość produktu zdaje się mieć drugorzędne znaczenie. Uwaga ta nie dotyczy jedynie wyrobów okazjonalnych, dla których uzyskanie surowca o nieskazitelnej bieli jest gwarantem sukcesu. W związku z tym Firma stara się oferować produkty o różnym zespole własności, różnicować ich ceny, stosować zróżnicowane formy i kanały dystrybucji oraz wykorzystywać różnorodne środki promocji i reklamy. Firma stosuje charakterystyczną grafikę i estetykę opakowań, ze stałymi elementami (logo, metki), aby w magazynach hurtowni jej wyroby pozytywnie odróżniały się od produktów innych firm. Polityka cenowa „Oczko” Sc. wynika z jej strategii, która zakłada uzyskanie satysfakcjonującego zysku rocznego, długofalowe budowanie stabilnych obrotów oraz stworzenie pozytywnego klimatu wokół działań Firmy na rynku.

Konkurenci „Oczko” Sc. dzielą się na trzy następujące grupy:

1. Duże zakłady przemysłu dziewiarskiego, np. „Jarlan” Jarosław, „Adena” Głogów - produkujące seryjnie, posiadają nowoczesne, ale tym samym drogie maszyny specjalistyczne oraz rozbudowaną administrację. Ceny utrzymywane są na względnie niskim poziomie wyłącznie dzięki produkcji w dużych seriach. Cechuje je znaczna bezwładność w reagowaniu na popyt, rzadko zmieniają asortyment.
2. Małe zakłady dziewiarskie z terenu siedziby Firmy i okolic - elastyczne, szybko dostosowujące się do potrzeb klienta; często jednak dysponujące słabym wyposażeniem technicznym, co negatywnie wpływa na jakość wyrobów.
3. Importerzy, stanowiący największe zagrożenie dla stabilnej sprzedaży Firmy. W odróżnieniu od dwu grup, trudno jest przewidzieć ich działania - w przypadku importu jednego rodzaju wyrobu w dużej ilości i po cenie ustalonej poniżej kosztów wytworzenia podobnego produktu w kraju, skala ryzyka jest trudna do oszacowania.

Firma znajduje się w dobrej kondycji finansowej (w ujęciu typowych wskaźników analizy i oceny). Przez cały czas swego istnienia generowała dodatni wynik finansowy, umożliwiający dalszy rozwój. Do 1994 roku majątek „Oczko” Sc. był finansowany kapitałem właścicieli i krótkoterminowymi zobowiązaniami. Od 1994 zaczęto zaciągać kredyty bankowe, których obsługa nie nastrocza jednak większych problemów.

Jeżeli chodzi o park maszynowy, to Firma rozpoczęła działalność, wykorzystując proste ręczne maszyny dziewiarskie i krawieckie, w większości będące własnością chalupników, dzięki czemu można było uniknąć znacznych wydatków inwestycyjnych. Nabywane stopniowo elektryczne maszyny dziewiarskie, później dysponujące układem sterowania i wreszcie wysoko wydajne automaty dziewiarskie wraz z maszynami do szycia, haftowania i prac wykończeniowych, pozwoliły zbudować gniazda technologiczne, co z kolei wpłynęło na wzrost wydajności i skali produkcji. Do 1997 r. stosowano maszyny rodzimej produkcji. Istotnym ograniczeniem dla dalszego rozwoju Firmy stał się brak nowoczesnych urządzeń zachodniej produkcji, w związku z czym jej właściciele podjęli decyzję o dokonaniu niezbędnych inwestycji. Dokonano analizy potencjalnych dostawców, w której efekcie podjęto rozmowy z jedną z firm niemieckich, gdyż jej wstępna oferta została uznana za najkorzystniejszą.

OPIS SYTUACJI NEGOCJACYJNEJ

Ze wstępnej analizy sytuacji wynika, iż ewentualny zakup maszyny dziewiarskiej typu MC 748 PJ, pomimo, iż stanowi dla Firmy znaczny wydatek inwestycyjny, pozwoliłby przede wszystkim na wzrost zdolności produkcyjnych, a także istotną poprawę parametrów obróbki i jakości wyrobów gotowych. Z punktu widzenia planów rozwoju Firmy przedsięwzięcie to może być więc bardzo korzystne.

Jednym z zagranicznych dostawców omawianego typu maszyn dziewiarskich jest firma niemiecka, zajmująca się specyficzną formą sprzedaży „second hand”. Firma ta współpracuje ze znanym producentem „Universal”. Skupuje starsze, używane maszyny dziewiarskie tej marki, następnie przeprowadza ich generalne remonty i wreszcie sprzedaje je jako pełnowartościowe. Kooperacja między obu firmami niemieckimi jest bardzo dobra i trwa od dłuższego czasu (kilkanaście lat). Producent maszyn jest gwarantem wysokiej jakości wyrobów remontowanych i odsprzedawanych przez firmę „second hand”.

Firma niemiecka także jest zainteresowana omawianą transakcją, gdyż poza doraźnymi korzyściami finansowymi ze sprzedaży maszyny, pozwoliłaby jej ona wejść na polski rynek, a także - po rozpoczęciu współpracy z „Oczko” Sc. i być może innymi firmami - kontynuować ją poprzez ewentualne kolejne dostawy i usługi serwisowe.

Celem przeprowadzenia odpowiedniej transakcji zakupu-sprzedaży maszyny dziewiarskiej obie firmy, tj. dostawca i odbiorca, odbyli negocjacje, niezbędne do ustalenia warunków tej transakcji. Poniżej przedstawiono jedynie najistotniejsze informacje, określające kontekst tych negocjacji, stanowiska ich uczestników oraz syntetyczną relację z ich przebiegu.

Do pierwszego spotkania stron doszło pod koniec lipca 1997 r. w mieście, w którym znajduje się siedziba dostawcy. Strona polska chciała zorientować się w ogólnych warunkach potencjalnej transakcji. Najpierw została podjęta obiadem przez niemieckiego kontrahenta w jednej z miejscowych restauracji. W swobodnej atmosferze rozmawiano o luźnych sprawach, nie związanych z głównym celem wizyty. Następnie strony przeniosły się do siedziby firmy niemieckiej, gdzie nastąpiła prezentacja maszyn. Niemcy przedstawili wstępne warunki transakcji. Przedstawiciele „Oczko” Sc. wysłuchali tej propozycji, nie podejmując jakichkolwiek zobowiązań.

Właściwe, oficjalne negocjacje odbyły się za dwa tygodnie, tj. w dniu 12 sierpnia 1997 r., tak jak pierwsze spotkanie na terenie Niemiec. Ich uczestnikami byli:

- po stronie niemieckiej: menedżer ds. sprzedaży i prawnik,
- po stronie polskiej: obaj wspólnicy.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że jeden ze współwłaścicieli Firmy „Oczko” Sc reprezentuje styl negocjacji oparty na faktach, natomiast drugi ma skłonności do stosowania stylu twardego. Pierwszy z reprezentantów strony niemieckiej stosuje podejście rzeczowe, natomiast drugiego charakteryzuje styl analityczny.

Przedstawiciele Firmy „Oczko” Sc. postanowili tak prowadzić negocjacje, aby nie okazywać zbyt dużego zainteresowania przedstawioną ofertą. Firma niemiecka precyzyjnie określiła cenę maszyny MC 748 PJ, którą zainteresowana była strona polska, w wysokości 91000 DEM. Mając świadomość - na podstawie przeprowadzonej analizy - iż pierwsza propozycja ceny ze strony niemieckiej jest atrakcyjna, polscy negocjatorzy starali się ją obniżyć do wysokości 87000 DEM. Niemcy zgodzili się jednak na mniejszą obniżkę ceny wyjściowej, podając ostateczną, nie podlegającą dalszym negocjacjom kwotę, ale pod warunkiem, że koszty transportu maszyny oraz jej odprawy granicznej i cła poniesie „Oczko” Sc. Strona polska była wcześniej przygotowana na poniesienie wymienionych kosztów. Następnie strona niemiecka zażądała przelewu na swoje konto połowy ustalonej kwoty w dniu zawarcia transakcji. Przedstawiciele „Oczko” Sc. uznali tę propozycję za niemożliwą do przyjęcia, stwierdzając, iż wystąpili do jednego z polskich banków o kredyt na zakup maszyny i przedstawili stosowny list kredytowy, zawierający m.in. stwierdzenie, iż transfer pieniędzy może nastąpić najwcześniej po upływie 7 dni od zainstalowania i uruchomienia maszyny. Następnie strona polska wysunęła propozycję dziesięciomiesięcznej gwarancji. Niemcy odmówili,

stwierdzając, iż jako pośrednik Firmy „Universal” muszą respektować jej warunki gwarancyjne, które obejmują okres sześciu miesięcy. Uruchomieniem maszyny i serwisem gwarancyjnym zajmie się polski przedstawiciel Firmy „Universal”. Wreszcie strona polska zgodziła się na poniesienie kosztów rozładunku i montażu maszyny, żądając jak najszybszego dostarczenia maszyny (do 2 tygodni).

Zgodnie z obowiązującymi przepisami, za ubezpieczenie maszyny w drodze, koszty jej załadunku oraz jej zabezpieczenie w trakcie przewozu odpowiedzialność ponosi dostawca urządzenia. Kwestie te, pomimo, iż objęte kontraktem, nie podlegały więc negocjacom.

Zadanie dla studentów

Wykorzystując informacje zawarte w opisie przypadku:

1. Zdefiniuj cele stron uczestniczących w negocjacjach.
2. Dokonaj identyfikacji zakresu negocjacji, tj. omawianych w nich problemów (kwestii).
3. Sprecyzuj stanowiska obu stron w przekroju poszczególnych kwestii oraz możliwe do wykorzystania oferty i argumenty.
4. Wskaż te spośród znanych Ci technik negocjacyjnych, które powinny być zastosowane w omawianej sytuacji.
5. Dokonaj identyfikacji i analizy końcowego wyniku omawianych negocjacji w przekroju rozważanych w nich kwestii.