

Joanna FILIPCZYK, Tadeusz WĘGRZYŃSKI

## Dostosowanie handlu częściami zamiennymi do strategii przedsiębiorstwa

Od 1994 roku realizowany jest w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMA SZ” wspólny PRANT badawczy z zespołem naukowym Profesora reise z Uniwersytetu w Kolonii (RFN). Ideą tego programu jest możliwość aplikacji metody badawczej dotyczącej ustalania strategii przedsiębiorstwa zoriento-

wanej na klienta przy uwzględnieniu problematyki dostaw części zamiennych.

Metody stosowane w przedsiębiorstwach niemieckich mogą być wdrażane także w polskich przedsiębiorstwach z pewnymi modyfikacjami.

Ze strony Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz” opiekę nad badaniami sprawują prof. dr inż. W. Grudzewski i prof. dr hab. I. Hejduk.

Z szerokiego spektrum zadań związanych z handlem częściami zamiennymi zostały uwzględnione:

Joanna Filipczyk jest doktorem w Akademii Ekonomicznej w Katowicach, a Tadeusz Węgrzyński jest pracownikiem Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sarzku.

7  
8  
1  
6  
5  
8  
6  
6

■ Opracowanie otrzymanego zamówienia: pod kątem handlowym oraz pod kątem technicznym.

■ Wydanie dyspozycji; zleceń realizacyjnych dla danego zamówienia oraz dyspozycji dotyczących poziomu zapasów.

■ Produkcja; planowanie i sterowanie produkcją oraz realizacja produkcji.

■ Zaopatrzenie: marketing zaopatrzeniowy, zamówienie i sprowadzenie materiałów.

■ Magazynowanie.

Badania przeprowadzono, korzystając z danych, które przekazały przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego i elektrotechnicznego z liczbą zatrudnionych 400-3000 osób. Ankiety wysłano do 125 przedsiębiorstw. Ze względu na kompletność danych tylko 17 przedsiębiorstw mogło być uwzględnionych w badaniach. Zostały one przeprowadzone w latach 1991-1992.

#### Podział przedsiębiorstw na branże względnie segmenty branż

Przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Obroty w mln DM
Budowa obrabiarek	650	115
Budowa instalacji przemysłowych	1.600	474
Armatura	700	143
Budowa obrabiarek	400	160
Maszyny papiernicze	1.200	220
Silniki elektryczne	800	80
Maszyny do czyszczenia	1.420	290
Budowa obrabiarek	1.670	344
Maszyny papiernicze	2.300	513
Budowa obrabiarek	600	113
Budowa obrabiarek	500	115
Budowa obrabiarek	1.130	216
Budowa obrabiarek	2.000	557
Budowa instalacji przemysłowych	1.000	180
Budowa obrabiarek	720	140
Pompy	1.200	400
Urządzenia wiertnicze	760	176

W handlu częściami zamiennymi mają znaczenie dwa poziomy strategiczne:

1. **Strategia przedsiębiorstwa** (stopień powiązania handlu częściami zamiennymi ze sprzedażą wyrobów finalnych).

2. **Strategia pola gospodarczego zwana strategią konkurencji** (sposób realizacji procesów zaopatrzeniowych, poziom usług w zakresie realizacji dostaw).

Przyjęta strategia określa warunki współdziałania wewnętrznego przedsiębiorstwa, a w szczególności:

- koordynację oferty obejmującą wszystkie kwestie związane z produktem (skuteczność rynku zbytu).

- koordynację współzależności w procesie wytwarzania (skuteczność procesu produkcji).

- optymalizację poziomu kosztów poprzez wykorzystanie potencjałów na rynku zaopatrzeniowym i możliwie jak najlepsze wykorzystanie zasobów (skuteczność rynku zaopatrzeniowego i zasobów).

W tym aspekcie istotnymi problemami w polityce

zbytu części zamiennych stają się efekty powiązania. Mają one duże znaczenie w sytuacji gdy:

- handel częściami zamiennymi ma się przyczynić do różnicowania produktu.

- istnieje niebezpieczeństwo, że negatywny obraz przedsiębiorstwa lub złe doświadczenia odbijają się ujemnie na pierwszym lub następnych zakupach klienta w ramach interesu głównego.

Efekty powiązania są pomijane wówczas, gdy: handel częściami zamiennymi traktowany jest jako samodzielne pole działalności gospodarczej lub handel częściami zamiennymi nie ma charakteru strategicznego; jest realizowany jedynie ze względu na obowiązek ustawowy.

Znaczenie efektów powiązanych zbytu zależy również od tego, jakie znaczenie odbiorcy przywiązują do kryterium „sprawności zaopatrzenia w części zamienne” przy podejmowaniu decyzji zakupu wyrobu finalnego.

#### Interface management

(Zarządzanie na bazie ogniw łączących)

Wyszczególnienie	Korelacja własna	Korelacja obca
Koncepcje komunikacyjne	- korelacja bez struktur - segmentacja symetryczna - komisja służąca przekazowi informacyjna	- komunikacja za pośrednictwem istniejącej instancji - jednostka integrująca służąca przekazowi informacji - komisja informacyjna z udziałem jednostki integrującej
Koncepcje segmentacyjne	- komisja doradcza	- jednostka integracyjna z kompetencjami doradczymi (sztab fachowców) - komisja doradcza jednostki integracyjnej
Koncepcje strukturalne	- komisja decyzyjna - problematyka ustalania priorytetów	- rozstrzyga istniejąca instancja (z udziałem lub bez udziału sztabu asystującego) - stosowanie dodatkowej instancji koordynującej

W zakresie jakości dostawy w ramach badań zajęły się dwiema cechami: czasem realizacji dostaw i ich rzetelnością. Badania uwzględniają okres od wpływu do momentu wysyłki zrealizowanego zamówienia, natomiast czas transportu uznany jako zależny od aspektów geograficznych nie jest brany pod uwagę. Także rzetelność dostaw rozpatrywana była jedynie z perspektywy organizacji procesu wytwórczego.

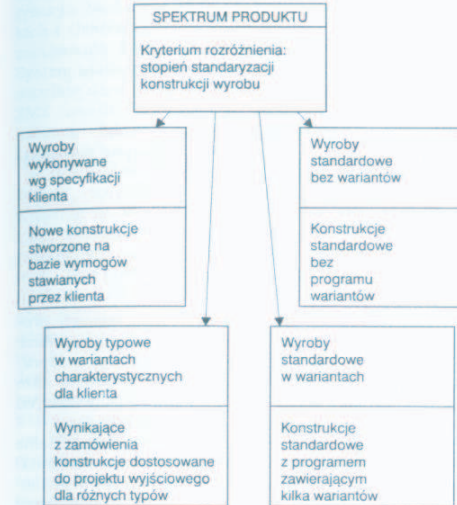
Istotnym celem badania było przeanalizowanie struktur organizacyjnych pod kątem ich przydatności do sprostania wymaganiom postawionym przez warunki koordynacji. Analizowano struktury organizacyjne pod kątem gwarantowania przez nie osiągnięcia następujących kryteriów skuteczności: procesu, rynku zbytu oraz rynku zaopatrzeniowego i zasobów.

Analiza przeprowadzona została dwustopniowo. Nie leżało odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie ponadzakresowe stosunki między działaniami (współzależności) powstają w wyniku podziału za-

dań i jakie elementy potencjału (potencjał rynkowy, potencjał zasobów) zostały rozdzielone?

2. Jakie koncepcje koordynacyjne gwarantują skoordynowanie problemów powstałych na styku zakresów?



Ponieważ poziom jakości i obsługa klienta w zakresie dostaw (endogenne wymiary strategii) miały we wszystkich przedsiębiorstwach duże znaczenie, to indywidualny kształt produktu związany z życzeniem klienta (tzw. spektrum produktu), sposób realizacji zamówienia i możliwość wprowadzenia zmian w trakcie produkcji pozwalają na wyróżnienie trzech grup producentów. Są to:

1. Producenci wyrobów standardowych.  
2. Producenci realizujący zamówienia w oparciu o kontrakt ramowy.

3. Producenci realizujący zamówienia jednostkowe. Wyniki badań empirycznych wykazują, że strategia pola gospodarczego w sposób długofalowy określa problematykę koordynacji organizacyjnej.

Realizacja zamówienia przez producenta wyrobów standardowych obejmuje aktywizację klienta, opracowanie oferty, podjęcie działań przygotowawczych do realizacji zamówienia, planowanie i sterowanie wykonawstwem oraz realizację produkcji. Zadania te w przeciwieństwie do innych typów producentów obciążone są niewielkim stopniem ryzyka, ponieważ klient może mieć jedynie wpływ na konfigurację wariantów, warunków, wielkości dostawy i jej termin. Ze względu na dominację struktury ukierunkowanej na produkt względnie wysoka jest kompleksowość zadań.

Dla oceny działań przedsiębiorstwa włączonych do realizacji zamówienia szczególne znaczenie mają kryteria skuteczności, takie jak: dyspozycyjność i korelacja między grupami zadaniowymi, ponieważ przedsiębiorstwa te wyróżniają się wysoką elastycznością (czasowa i ilościowa). Krotkimi czasami realizacji i terminowości.

Zasadniczą cechą producentów realizujących zamówienia w oparciu o umowy ramowe jest rozdział-

ność realizacji zamówienia na: nawiązanie kontraktu i zawarcie umów ramowych (pierwsza faza) oraz realizację tych umów (druga faza). W trakcie pierwszej fazy decydujące dla problematyki koordynacji są stosunki między aktywizacją klienta, podjęciem działań przygotowawczych do realizacji zamówienia, projektowaniem i planowaniem technicznym. Ze względu na indywidualne życzenia klienta w zakresie konstrukcji produktu, jego wytwarzanie obciążone jest dużym stopniem niepewności.

W drugiej fazie pierwszoplanowe znaczenie mają: opracowanie zamówienia, planowanie i sterowanie wykonawstwem oraz realizacja produkcji. Niepewność w tej fazie wynika jedynie z możliwości rezygnacji klienta z kolejnych partii produktu. Zadania całego procesu realizacji zamówienia cechuje, że względu na stosunkowo prostą strukturę produkcji, średni stopień kompleksowości. Zarówno przy nawiązaniu kontaktu, jak i przy zawieraniu umowy oraz jej wykonaniu rozwiązania organizacyjne muszą gwarantować wysoką dyspozycyjność i dobrą korelację.

W porównaniu do pozostałych przedsiębiorstw producent wyrobów jednostkowych najwięcej wysiłku musi poświęcić problemom koordynacji, gdyż dla właściwej realizacji zamówienia istotne znaczenie ma całe spektrum rozpatrywanych zagadnień w zakresie zbytu i produkcji. Ograniczenie rozważań do poszczególnych zadań, jak to ma miejsce w przypadku producentów wyrobów standardowych lub podział realizacji zamówienia na dwie fazy jak przy umowach ramowych, nie jest tutaj możliwe.

W związku z wyraźną zależnością od wymagań klienta, zadania charakteryzują się względnie wysokim stopniem niepewności, a ze względu na pracochłonną strukturę produktu również wysoką kompleksowością. Jednocześnie organizacja realizacji zamówienia musi gwarantować wysoką dyspozycyjność i dobrą koordynację zespołów.

W badaniach nie wykazuje się statystycznie wyraźnych prawidłowości charakterystycznych dla realizacji zamówienia. Centralne miejsce zajmuje pytanie, jak dalece związki logiczne między zadaniami nadają się do rozwiązywania problemów praktycznych? W tych ramach oceniana jest skuteczność aktualnie realizowanej strategii pola gospodarczego. Prowadzi to do uwy-

puhlenia pozytywnych i negatywnych stron określonych struktur organizacyjnych, co może okazać się przydatne przy podejmowaniu decyzji praktycznych. Wraz ze skoncentrowaniem się na zadaniowo - logicznym wymiarze problemów organizacyjnych nastąpiło pominięcie motywacyjnych wymiarów struktur organizacyjnych. Wyniki badań nie odzwierciedlają w sposób bezwzględny stanu ankietowanych przedsiębiorstw. Utrata informacji jest związana z operacyjnym traktowaniem strategii, struktury organizacyjnej i technologii informacji.

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań można wysunąć wniosek, że odstępstwa od istotnych i empirycznie udowodnionych wzorców kształtowania różnicowanych strategii pola gospodarczego mogą być skuteczne, jednak w takich przypadkach powinna istnieć potrzeba udowodnienia celowości wybranych rozwiązań organizacyjnych.