



ZAKUPY A LOGISTYKA ZAOPATRZENIA I MARKETING ZAKUPÓW

Janusz Dąbrowski

Streszczenie

Zakupy polegają na zarządzaniu zasobami zewnętrznymi przedsiębiorstwa w taki sposób, żeby dostawy wszystkich towarów i usług, które są potrzebne do prowadzenia, utrzymania i zarządzania podstawową i pomocniczą działalnością przedsiębiorstwa, były zapewnione na najbardziej korzystnych warunkach. Działalność zakupowa w przedsiębiorstwach ma wymiar techniczny, handlowy, marketingowy i logistyczny. Wzajemne nakładanie się dziedzin zakupów, logistyki i marketingu jest jak najbardziej uzasadnione. Wszystkie aspekty logistyczne w działalności zakupowej powinny być przedmiotem zainteresowania zakupów i logistyki. Analogicznie dotyczy to zakupów i marketingu. Nieuzasadnione jest jednak anektowanie zakupów przez jedną lub jednocześnie dwie wspomniane dyscypliny.

Słowa kluczowe: zakupy, logistyka zaopatrzenia, marketing zakupów, odwrotny marketing

Wstęp

Przez wiele dziesiątek lat zakupy jako funkcja biznesowa odgrywały drugorzędną rolę w przedsiębiorstwach i nie doczekały się tak bogatego dorobku naukowego jak marketing czy logistyka. Wielowymiarowość działalności zakupowej w przedsiębiorstwach powoduje, że zakupy bardzo często, szczególnie w Polsce, są traktowane jako element logistyki zaopatrzenia lub marketingu przemysłowego.

Proces zakupowy zawiera szereg elementów logistycznych, takich jak: planowanie zapotrzebowania materiałowego, harmonogramowanie dostaw, obsługę zamówień, transport, magazynowanie, kontrolę wejściową i inne działania związane z koordynowaniem przepływu materiałów i informacji w sferze zaopatrzenia.

Zakupy i marketing w przedsiębiorstwie charakteryzują się wieloma cechami wspólnymi. Podstawowa działalność obu tych funkcji biznesowych to wymiana wartości pomiędzy stronami, czyli prowadzenie transakcji kupna-sprzedaży. Obie działalności są zorientowane na zewnątrz przedsiębiorstwa. Żadna z tych działalności nie może być prowadzona bez znajomości rynku, konkurencji, technologii, produktów. Jako skutek zaangażowania znacznych pieniędzy obie działalności mają ogromny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu część autorów traktuje zakupy jako podsystem logistyki i/lub marketingu. Powstaje zatem pytanie, czy takie podejście jest uzasadnione? Celem artykułu jest przeanalizowanie istoty i zakresu działalności zakupowej przedsiębiorstw w stosunku do działalności logistycznej i marketingowej oraz odpowiedź na postawione wyżej pytanie.

1. Zakupy a logistyka zaopatrzenia

Zakupy jako funkcja biznesowa została zauważona stosunkowo dawno, już w latach 50. XIX wieku¹. Pierwsze wzmianki o zakupach pojawiły się w książce prekursora nauki o zarządzaniu Charlesa Babbage pt. *On the Economy of Machinery and Manufacturers* wydanej w 1832 roku. Największe zainteresowanie rozwojem zakupów nastąpiło w USA w czasie budowy dróg kolejowych, tj. po 1850 roku. Korporacja *Pennsylvania Railroad* nadała jako jedną z pierwszych funkcji zakupowej status działu pod nazwą *Supplying Department* a kierownik tego działu podlegał bezpośrednio prezesowi. W tym okresie pojawiła się pierwsza książka poświęcona zakupom: *The Handling of Railway - Their Purchase and Disposition* wydana w 1887 roku. Już na tym pierwszym etapie rozwoju funkcji zakupowej zauważono jej duży wpływ na rentowność przedsiębiorstwa oraz konieczność posiadania specjalistycznych umiejętności.

W późniejszym okresie nastąpił rozwój podstaw zakupów, zaczynają pojawiać się specjalistyczne artykuły poświęcone zakupom w różnych fachowych czasopismach oraz została wydana druga książka zakupowa (pierwsza nie z branży kolejowej) pt. *The Book of Buying*. Okres I i II wojny światowej sprzyjał wzrostowi znaczenia funkcji zakupowej.

Po zakończeniu II wojny światowej aż do połowy lat 60. XX wieku zakupy przeżywały trudne czasy. Przedsiębiorstwa postrzegały zakupy jako nieuniknione koszty prowadzenia biznesu, jako tzw. negatywna funkcja, która może spowodować kłopoty w organizacji, ale nie daje pozytywnych wartości. Zakupy były niedoceniane, ponieważ nie były związane z tym, co było najważniejsze w tamtym okresie, tj. finansami i marketingiem.

Dopiero po 1965 roku ponownie wzrosło znaczenie zakupów. Było to związane z wypracowaniem koncepcji zarządzania materiałowego oraz procesem globalizacji gospodarki. Zakupy stały się częścią większego systemu, którego celem było całościowe zarządzanie materiałami produkcyjnymi od dostawców do momentu wytworzenia produktu finalnego. W tym okresie w zakupach dominuje tendencja do zaopatrywania się z wielu źródeł (*multiple sourcing*), konkurencja ofert, stosunki na dystans z dostawcami, orientacja na cenę. Wraz z erą globalizacji zakupy rozwijają się w kierunku światowego *sourcingu*, następuje wewnętrzna integracja zakupów.

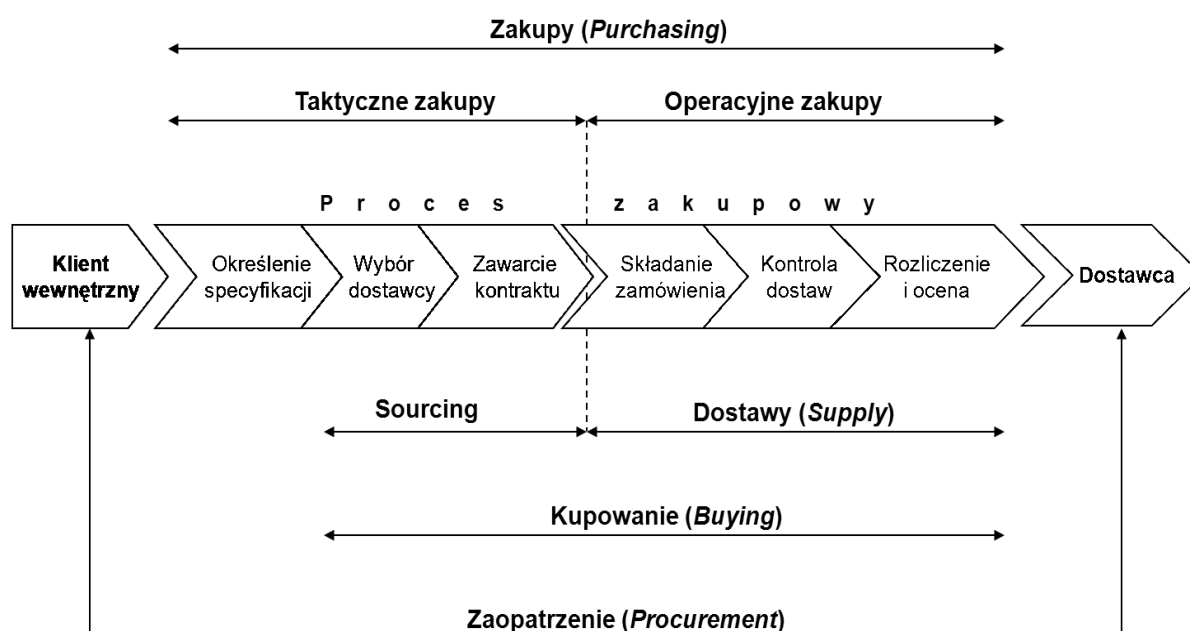
Ostatni etap w rozwoju funkcji zakupowej, który rozpoczął się z początkiem XXI wieku, jest związany z zarządzaniem łańcuchem dostaw. Następuje wzrost ważności dostawców. Relacje z dostawcami stają się bardziej partnerskie, niż na dystans. Pojawiają się takie nowe koncepcje w zakupach jak: wczesne zaangażowanie dostawców (*Early Supplier Involvement*), integracja i rozwój dostawców, *single sourcing* i inne. Rośnie strategiczne znaczenie zakupów.

¹ Informacje na temat historii rozwoju funkcji zakupowej opracowano na podstawie: R. M. Monczka, R. J. Trent, R. B. Handfield, *Purchasing and supply chain management*, Thomson, Mason 2005, s. 20-24.

Z ponad 160-letniej historii rozwoju funkcji zakupowej na szczególną uwagę zasługuje okres ostatnich 20 lat. Charakteryzuje się on istotnym wzrostem znaczenia zakupów w przedsiębiorstwie² oraz intensyfikacją badań naukowych w tym obszarze.

Pomimo tak długiej historii nauki o zarządzaniu zakupami, porównywalnej czasowo z historią nauki o zarządzaniu organizacjami, brak jest wciąż jednoznacznego i precyzyjnego określenia przedmiotu zakupów i akceptowanej powszechnie terminologii zakupowej. Na przykład dla określenia funkcji nabywania i dostarczania wszystkich potrzebnych dóbr do przedsiębiorstwa stosuje się takie pojęcia jak: zakupy (*purchasing*), zaopatrzenie (*procurement*), kupowanie (*buying*), dostawy (*supply*), *sourcing*, zakupy zaopatrzeniowe, a nawet logistyka zaopatrzenia czy marketing zakupów. Terminom tym przypisuje się nieraz różne znaczenie, a czasami są traktowane wręcz jako synonimy.

Holenderski profesor w dziedzinie zarządzania zakupami Arjan J. van Weele należy do zwolenników uporządkowania wyżej wspomnianych pojęć. Poprzez jednoznaczne określenie przedmiotu i przypisanie odpowiedniego zakresu działań zróżnicował znaczenie terminów zakupowych. Koncepcja uporządkowania ważniejszych pojęć zakupowych, na podstawie modelu procesu zakupowego, została schematycznie przedstawiona na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces zakupowy i związane z nim terminy

Źródło: A. J. van Weele, *Purchasing and supply chain management*, Cengage Learning, Andover 2010, s.9.

Według A. J. van Weele zakupy (*purchasing*) to zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa w taki sposób, żeby dostawy wszystkich towarów, usług, zdolności produkcyjnych i wiedzy, które są potrzebne do prowadzenia, utrzymania i zarządzania podstawową i

² Na temat czynników wpływających na wzrost znaczenia zakupów można przeczytać w: J. Dąbrowski, *Znaczenie funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, pod red. K. Dobrowolskiego, H. Klimek, K. Krefta, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 179-186; J. Dąbrowski, *Wpływ działalności zakupowej na wyniki firmy*, "Logistyka", 2006 nr 4.

pomocniczą działalnością przedsiębiorstwa były zapewnione na najbardziej korzystnych warunkach³.

Funkcja zakupowa⁴ obejmuje takie działania jak:

- określenie specyfikacji produktu zaopatrzeniowego i jego zapotrzebowania,
- wybór najlepszego dostawcy na podstawie odpowiednio przygotowanej procedury,
- przygotowanie i zawarcie kontraktu,
- składanie zamówień,
- monitorowanie i kontrolowanie dostaw,
- rozliczanie dostaw i ocena dostawców.

Funkcja zakupowa nie obejmuje planowania zapotrzebowania materiałowego, planowania dostaw, transportu, zarządzania zapasami, magazynowania, kontroli wejściowej i jakościowej produktów.

Zaopatrzenie (*procurement*) jest pojęciem szerszym niż zakupy i obejmuje wszystkie działania potrzebne do dostarczenia produktu od dostawcy do ostatecznego przeznaczenia, tj. obejmuje: funkcję zakupową, magazynowanie, transport, kontrolę wejściową, kontrolę jakości i coraz częściej utylizację odpadów produkcyjnych.

Kupowanie (*buying*) jest pojęciem węższym niż zakupy, ponieważ pierwsza faza procesu zakupowego (specyfikacja produktu) jest pomijana. Kupowanie najczęściej dotyczy przedsiębiorstw handlowych, ponieważ bardzo często zaopatrują się w produkty standardowe, wyprodukowane na bazie specyfikacji dostawcy.

Dostawy (*supply*) obejmują zamawianie, monitorowanie i rozliczanie dostaw⁵.

Sourcing polega na identyfikacji i wyborze odpowiedniego dostawcy. Wiąże się on głównie z rozwojem odpowiednich strategii pozyskiwania dóbr zaopatrzeniowych.

Inne podejście do definicji zakupowych mają amerykańscy profesorowie: R. M. Monczka, R. J. Trent i R. B. Handfield. Rozróżniają oni dwa rodzaje działalności zakupowej: zarządzanie zakupami (*purchasing management*) i zarządzanie dostawami (*supply management*). Uważają, że zarządzanie dostawami jest szerszą i bardziej nowoczesną koncepcją zakupów. Jest procesem identyfikacji, oceny, wyboru i zarządzania rozwojem dostawców w celu uzyskania lepszych wyników łańcucha dostaw niż konkurencja. Charakteryzuje się bezpośrednią, długoterminową i partnerską współpracą z dostawcami, relacjami win-win, w których dostawca staje się prawie przedłużeniem przedsiębiorstwa kupującego, a kupujący służy pomocą dostawcy w jego rozwoju. Jest nowoczesnym podejściem do zarządzania bazą dostaw. Ma charakter strategiczny w przeciwieństwie do tradycyjnych zakupów. Pojęcia zaopatrzenie i zakupy uznają za synonimy, podobnie jak zarządzanie dostawami i strategiczny sourcing.

Jeszcze bardziej liberalnie do definicji zakupowych podchodzą autorzy najpopularniejszego podręcznika z dziedziny zarządzania zakupami: M. R. Leenders, P. F. Johnson, A. E. Flynn i H. E. Fearon⁶. Stawiają oni znak równości pomiędzy zakupami, zaopatrzeniem i zarządzaniem dostawami. Pojęcia te mogą obejmować oprócz podstawowych działań związanych z procesem zakupowym również i inne, np.: transport, magazynowanie, manipulacje materiałowe, zapasy,

³ Koncepcja definicji terminów zakupowych A. J. van Weele została przedstawiona na podstawie: A. J. van Weele, *Purchasing and supply chain management*, Cengage Learning, Andover 2010, s. 8-11.

⁴ Zakupy można traktować jako jednostkę organizacyjną w strukturze przedsiębiorstwa, tj. jako dział zakupów oraz jako działalność funkcjonalną, polegającą na kupowaniu towarów i usług w przedsiębiorstwie niezależnie od tego czy jest ona realizowana przez dział zakupów (tzw. profesjonalne zakupy) czy też przez inne jednostki organizacyjne i wówczas jest określana jako funkcja zakupowa.

⁵ Termin dostawy (*supply*) jest różnie interpretowany w Ameryce i Europie. W Ameryce dostawy są rozumiane jako magazynowanie produktów konsumowanych wewnątrz, takich jak materiały biurowe, środki czystości lub termin ten jest używany szerzej jako nowocześniejsza koncepcja zakupów, o której będzie mowa w dalszej części artykułu. W Europie dostawy są rozumiane znacznie szerzej, jako zakupy, magazynowanie i transport.

⁶ M. R. Leenders, P. F. Johnson, A.E. Flynn i H. E. Fearon, *Purchasing and supply management*, Mc Graw-Hill Irwin, New York 2006, s.4-5.

kontrolę wejściową, kontrolę jakości, utylizację odpadów, zarządzanie zaopatrzeniowym łańcuchem dostaw i inne.

W polskiej literaturze przedmiotu funkcjonuje pojęcie **zakupów zaopatrzeniowych**. J. Bendkowski i G. Radziejowska definiują zaopatrzenie jako zespół działań, które są niezbędne do nabycia materiałów potrzebnych dla zapewnienia działalności przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu wszystkich czynników mających wpływ na racjonalizację procesu zaopatrzenia⁷. Sprawne zarządzanie zaopatrzeniem powinno oparte być na funkcji ukierunkowanej na zewnątrz – zakupach oraz na funkcji ukierunkowanej do wewnątrz przedsiębiorstwa – zarządzaniu materiałami⁸. Wyróżniają oni zatem zakupy jako część składową zaopatrzenia. Z tego punktu widzenia nazwa „zakupy zaopatrzeniowe” jest uzasadniona. Zdaniem autora, istota każdego zakupu w przedsiębiorstwie, organizacji publicznej, konsumenta ma zawsze charakter zaopatrzeniowy, dlatego przymiotnik „zaopatrzeniowy” wydaje się być zbędny.

Wśród niektórych logistyków, szczególnie polskich, istnieje przekonanie, że zakupy (zaopatrzenie) to podsystem logistyczny przedsiębiorstwa zwany **logistyką zaopatrzenia**. Istota logistyki polega wyłącznie na zarządzaniu i realizacji procesów fizycznego przepływu dóbr materialnych oraz związanych z nimi przepływów informacji. Logistyka to działalność polegająca na koordynacji przepływów rzeczowych i informacyjnych⁹, a zatem trudno do niej zaliczyć działalność zakupową¹⁰. Zaopatrzenie to przede wszystkim działalność handlowa podobna do sprzedaży, a w niektórych aspektach do marketingu. Jest to również funkcja biznesowa, w której ważne są aspekty techniczne (specyfikacje, audyty dostawców, analiza wartości) oraz zachodzą istotne procesy logistyczne, takie jak: planowanie potrzeb materiałowych, harmonogramowanie dostaw, obsługa zamówień, transport zaopatrzeniowy, magazynowanie, odbiór materiałów, gromadzenie i usuwanie odpadów produkcyjnych. Obecność procesów logistycznych w sferze zaopatrzenia nie upoważnia jednak do traktowania zakupów jako części działań logistycznych, tak jak nie stawia się znaku równości pomiędzy logistyką a produkcją czy logistyką a sprzedażą.

Współcześnie, zakupów nie można traktować jako drugorzędnej działalności w przedsiębiorstwie. Wpływ zakupów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa można w uproszczeniu określić udziałem kosztów związanych z zakupami w kosztach całkowitych. W przedsiębiorstwach przemysłowych udział ten wynosi od 60% do 80%, udział kosztów logistyki wynosi ok. 10 %¹¹. Zadaniem logistyki powinno być wspieranie procesów zakupowych, a nie traktowanie zakupów tylko jako instrumentu sprawnego przepływu materiałów.

Odrębność przedmiotu zakupów od logistyki potwierdza praktyka. W 2003 roku w dużych przedsiębiorstwach działy zakupów podlegały bezpośrednio generalnym menedżerom w 46,48% badanych przedsiębiorstw, menedżerom finansowym w 16,20%, menedżerom produkcyjnym w 14,08%, menedżerom administracyjnym w 7,39%, menedżerom centrów usługowych korporacji (shared services) w 5,99%, menedżerom logistycznym w 1,76%, menedżerom tech-

⁷ J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s.40.

⁸ Ibidem, s. 40.

⁹ A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s.35.

¹⁰ Pewną próbą zaliczenia zakupów do przedmiotu logistyki zaopatrzenia jest przyjęcie założenia, że zakupy to proces informacyjny (a nie handlowy) towarzyszący procesom fizycznego przepływu materiałów, patrz: H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacja i zarządzania*, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 109.

¹¹ Patrz: C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 298.

nicznym w 1,41% oraz innym w 6,69%¹². Organizacyjne podporządkowanie zakupów zależy od wielkości obrotów zakupowych, złożoności technicznej i logistycznej zakupów, ich strategicznego znaczenia. Fakt włączania zakupów do struktur logistycznych nie oznacza utraty własnego przedmiotu działalności, a jest wyrazem konieczności integracji i ścisłej koordynacji działań zakupowych i logistycznych w przedsiębiorstwie. Istnieje jednak i odwrotna tendencja, która polega na tym, że część operacyjna procesu zakupowego, tj. zamawianie, organizacja dostaw, odbiór i rozliczanie dostaw (patrz rysunek 1), a więc działania o charakterze logistyczno-administracyjnym są przekazywane działom logistycznym, natomiast część taktyczna i strategiczna pozostaje w strukturach zakupowych.

Zakupy wymagają specjalistycznych umiejętności i kwalifikacji. Wydawane na Zachodzie podręczniki są wyłącznie poświęcone zarządzaniu zakupami i bardzo często powiązane z zarządzaniem łańcuchem dostaw. W Polsce zakupy/zaopatrzenie są najczęściej omawiane jako odrębny rozdział w książkach logistycznych lub rzadziej jako logistyka zaopatrzenia.

W latach 70. XX wieku pojawił się nowy termin **marketing zakupów**, którego dziedzina praktycznie pokrywa się z przedmiotem działalności zakupowej. Niektórzy specjaliści marketingowi uważają marketing zakupów jako dział marketingu przemysłowego.

2. Zakupy a marketing zakupów

P. Kotler i S. Levy zaproponowali rozszerzenie dziedziny marketingu na zakupy¹³. Pierwszą definicję marketingu zakupowego sformułował J. Lefebvre¹⁴. Jedną z pełniejszych i najbardziej znanych definicji marketingu zakupów (marketingu zaopatrzenia) sformułował T. Wojciechowski. Według niego jest to: „*przemysłany zespół decyzji i działań przedsiębiorstwa produkcyjnego związanych z jego zaopatrzeniem w dobra produkcyjne (lub towary w handlu) pozwalający na sprawne dokonanie zakupów (lub zakontraktowanie dostaw) każdego konkretnego asortymentu z najbardziej korzystnych (jakościowo, cenowo, terminowo) z rozpoznanych przez kupującego źródeł, utrzymywanie, możliwie minimalnych zapasów, oraz uzyskanie wpływu na działania dostawców i procesy zachodzące na reprezentowanych przez nich rynkach*”¹⁵.

Do szczegółowych zadań marketingu zakupów T. Wojciechowski zalicza następujące działania¹⁶:

- ustalenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na określone towary – ich charakterystyki technicznej, ilości, jakości, pożądaných terminów dostawy;
- rozpoznanie interesującego nas segmentu(ów) rynku - a więc potencjalnych dostawców (źródeł zakupu) i ich warunków oferowanych oraz pozycji, jaką zajmują na rynku;
- przekazanie zapytań ofertowych wytypowanej części potencjalnych dostawców;
- sprawdzenie, czy na odbywających się aktualnie targach i wystawach nie ma interesujących nas propozycji;
- zebranie wszystkich ofert i dokonanie wstępnego wyboru (selekcji) najkorzystniejszych propozycji;
- sporządzenie ewidencji najkorzystniejszych ofert dostawców, pozwalających na zastosowanie ujednoliconych metod porównania istotnych cech otrzymanywanych propozycji;

¹² P. F. Johnson, M. R. Leenders, *Supply's role and responsibilities*, Center for Advanced Purchasing studies, Arizona, 2004, s. 31 [za:] A. J. van Weele, *Purchasing and supply chain management*, Cengage Learning, Andover 2010, s. 280.

¹³ P. Kotler, S. Levy, *Buying is marketing too*, „Journal of Marketing”, 1973, nr 37.

¹⁴ Patrz: J. Lefebvre, *Le marketing de l'achat industrial*, Grenoble 1979, s. 24.

¹⁵ T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 168.

¹⁶ Ibidem, s. 168-169.

- przeprowadzenie negocjacji z najkorzystniejszymi oferentami i dokonanie ostatecznego wyboru dostawcy(ów);
- dopracowanie szczegółów i zawarcie umowy kupna–sprzedaży lub dostawy;
- monitoring przebiegu realizacji umów przez dostawców;
- odbiór towaru lub koordynacja dostaw kolejnych partii;
- kontrola przebiegu dostaw i prawidłowego kształtowania zapasów;
- oraz (w perspektywie związanej z długookresowymi dostawami) wykorzystanie korzystnych dla przedsiębiorstwa możliwości wpływu na rozwój dostawców i ich zachowanie na rynku.

Przy analizie pojęcia i zakresu działań tak rozumianego marketingu zakupów powstaje pytanie, czym różni się marketing zakupów od zakupów i logistyki zaopatrzenia. Proces zakupu przebiega analogicznie i obejmuje te same działania. Wymienione zadania marketingu zakupów, takie jak: ustalenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na określone towary, odbiór towaru lub koordynacja dostaw kolejnych partii, kontrola przebiegu dostaw i prawidłowego kształtowania zapasów mają charakter logistyczny.

Każda definicja powinna podawać jednoznaczny opis definiowanego pojęcia, (wyznaczać jego dziedzinę), pozwalać na jednoznaczne odgraniczenie definiowanego pojęcia od innych pojęć (warunek wyłączności), umożliwiać wyprowadzanie ogólnych wniosków (warunek jasności i zgodności kontekstowej) oraz być zbliżona do powszechnego rozumienia pojęcia (warunek komunikowania)¹⁷. Warunki te podana definicja spełnia tylko wtedy, gdy marketing będziemy traktowali bardzo szeroko, jako wszystkie działania związane z realizacją określonej transakcji kupna–sprzedaży, zarówno handlowe (o charakterze aktywnym i pasywnym) jak i logistyczne.

Inne rozumienie marketingu zakupów jest związane z pojęciem marketingu jako aktywnej działalności handlowej. Marketing zakupów jest stosunkowo szerokim pojęciem, w którym przedsiębiorstwo aktywnie penetruje rynek dostawców w celu realizacji zakupów na warunkach przez siebie określonych, a nie jedynie pasywnie oczekuje na oferty dostawców¹⁸. Z. Waśkowski do zadań marketingu zakupów zalicza¹⁹:

- monitorowanie najnowszych rozwiązań i osiągnięć w zakresie komponentów, technologii i procesów, które mogą być wykorzystywane w produkcji wyrobów przedsiębiorstwa;
- analiza sytuacji na rynku dostawców;
- tworzenie i zarządzanie bazą danych o dostawcach;
- gromadzenie i weryfikacja informacji na temat potencjalnych dostawców i ich ofert;
- utrzymywanie kontaktów z potencjalnymi i rzeczywistymi dostawcami;
- dokonywanie zakupów/zawieranie długoterminowych kontraktów;
- negocjowanie warunków współpracy;
- okresowa ocena współpracy przedsiębiorstwa z dostawcą,
- tworzenie planów zakupów wraz z kosztorysami i harmonogramem realizacji;
- określanie parametrów technicznych kupowanych produktów;
- ogłaszanie i przeprowadzanie przetargów (jeżeli są wskazane lub wymagane);
- zacieśnianie współpracy z wybranymi dostawcami celem wzajemnego uczenia się i osiągnięcia dodatkowych korzyści.

Z tak zdefiniowanego pojęcia i zakresu marketingu zakupów można wyciągnąć wniosek, że zakupy charakteryzują się pasywną działalnością handlową natomiast marketing zakupów

¹⁷ S. Krawczyk, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, Pod red S. Krawczyka, tom 1, Difin, Warszawa 2011, s. 156.

¹⁸ Z. Waśkowski, *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2004, nr 1.

¹⁹ *Ibidem*

dostarcza narzędzi, które pozwalają na korzystne zakupy i maksymalizowanie zysku przedsiębiorstwa. Zaletą tego podejścia jest oddzielenie zakresu marketingu zakupów od przedmiotu logistyki zaopatrzeniowej (rozumianej jako procesy przepływu materiałów i informacji). Wadą jest jednak praktyczne utożsamianie zakupów z marketingiem zakupów.

Kolejnym jeszcze węższym podejściem do marketingu zakupów jest traktowanie go, jako strategii przedsiębiorstwa w zakresie zaopatrzenia²⁰. T. Jaworska określa marketing zakupów: „...jako przemyślany zespół decyzji działań przedsiębiorstwa produkcyjnego, określający jego politykę i strategię w zakresie zaopatrzenia w środki produkcji, pozwalający na sprawne dokonywanie zakupów (lub zakontraktowanie dostaw) każdego konkretnego asortymentu z najbardziej korzystnych z rozpoznanych przez kupującego źródeł oraz uzyskanie wpływu na działania dostawców i procesy zachodzące na reprezentowanych przez nich rynkach”²¹. Powstaje zatem pytanie czy zakupy, jako odrębna funkcja biznesowa, nie mają własnej strategii? Czy też chodzi o pewną część strategii zakupowych, bezpośrednio związanych z oddziaływaniem na rynek zaopatrzeniowy?

Ze względu na fakt, że marketing jest lepiej rozwiniętą dziedziną wiedzy niż zakupy, część instrumentów marketingowych może być wykorzystana w zarządzaniu zakupami. Nie można ich jednak przenosić w sposób bezpośredni, ponieważ charakter zakupów jest na tyle różny od marketingu, że wymagają one istotnych adaptacji. Strategia produktu w marketingu jest uzależniona od popytu pierwotnego i klientów zewnętrznych, w zakupach od planów produkcji (popytu wtórnego) i wymagań klientów wewnętrznych. Strategie cenowe w zakupach to przede wszystkim analizy cenowe i kosztowe oraz stosowanie koncepcji całkowitych kosztów własności (*Total Cost of Ownership*). Kanały dystrybucji (dostaw) czy promocja w zakupach nie odgrywają tak istotnej roli jak w marketingu. W zakupach najważniejsze są strategie sourcingowe, strategie integracji dostawców oraz rozwoju dostawców, które są praktycznie nieobecne w tradycyjnie rozumianym marketingu, tj. wspierającym sprzedaż. Dlatego zakupy tworzą własne narzędzia i metody działania. Strategie marketingowe łączy ze strategiami zakupowymi to, że dotyczą rynku, ale wspierają działania przeciwstawnych stron transakcji. Marketing powinien koncentrować się wyłącznie na badaniu zachowań nabywców instytucjonalnych, analizować ich metody działania oraz potrzeby. Rynkowe strategie zakupowe są dość szeroko opisywane w literaturze poświęconej zarządzaniu zakupami²².

Najwęższa interpretacja marketingu zakupów wiąże się z traktowaniem marketingu jako działalności wspierającej tylko sprzedaż. Dlatego zastosowanie narzędzi marketingowych w stosunku do dostawców jest nazywane odwrotnym marketingiem (*reverse marketing*). W odwrotnym marketingu to zakupowiec, a nie marketingowiec ma inicjatywę, będzie zachęcał i proponował dostawcy warunki współpracy, wspierał go technicznie, finansowo, motywował do rozwoju.

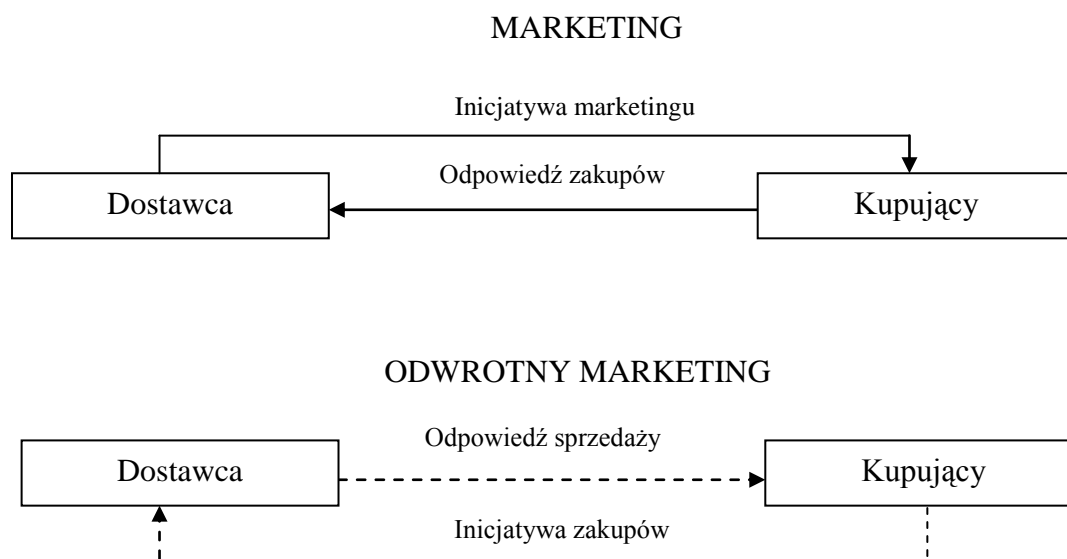
Takie podejście jest najczęściej stosowane w sytuacji braku dostawców, niedostatecznego rozwoju istniejących dostawców, może być związane z poszukiwaniem źródeł dostaw dla nowych produktów lub też tworzeniem filii przedsiębiorstwa na słabo rozwiniętych rynkach za-

²⁰ Patrz: R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 29; J. Bendkowski, G. Radziejowska, op. cit. s. 82.

²¹ T. Jaworska, *Marketing w sferze zakupu środków produkcji – istota i przesłanki stosowania*, „Gospodarka Materiałowa” 1989, nr 23/24.

²² Strategie zakupowe są bardzo szeroko opisywane w literaturze zagranicznej. W Polsce ze względu na traktowanie zakupów jako podsystemu logistycznego lub marketingowego, głównie w publikacjach im poświęconych. Na temat strategii zakupowych piszą między innymi: S. Krawczyk, op. cit. s. 189-201; M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010; M. Dudzik, *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 2000, nr 1; J. Dąbrowski, *Strategia produktu w działalności zakupowej przedsiębiorstw*, [w:] *Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, pod red. K. Dobrowolskiego, H. Klimek, K. Krefta, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 121-131.

granicznych. Zatem odwrotny marketing jest synonimem rozwoju dostawców²³. Różnice pomiędzy marketingiem a odwrotnym marketingiem przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Różnica między marketingiem a odwrotnym marketingiem stosowanym w zakupach

Źródło: M. R. Leenders, P. F. Johnson, A. E. Flynn, H. E. Fearon, *Purchasing and supply management*, Mc Graw-Hill Irwin, New York 2006, s. 507.

Odwrotny marketing jest najważszym ujęciem marketingu zakupów i jedynym, jakie zostało wypracowane w dziedzinie zarządzania zakupami. Marketing zakupów to termin stworzony przez marketing, a logistyka zaopatrzenia przez logistyków. Problemem jest to, że marketing i logistyka często traktują tak samo rozumiane zakupy jako część swoich podsystemów. Dając prawo zakupom do samodzielnego istnienia, tylko najważniejsze znaczenie marketingu zakupów, tj. odwrotnego marketingu, może być uzasadnione. Reszta działań rynkowych stanowi przedmiot zakupów.

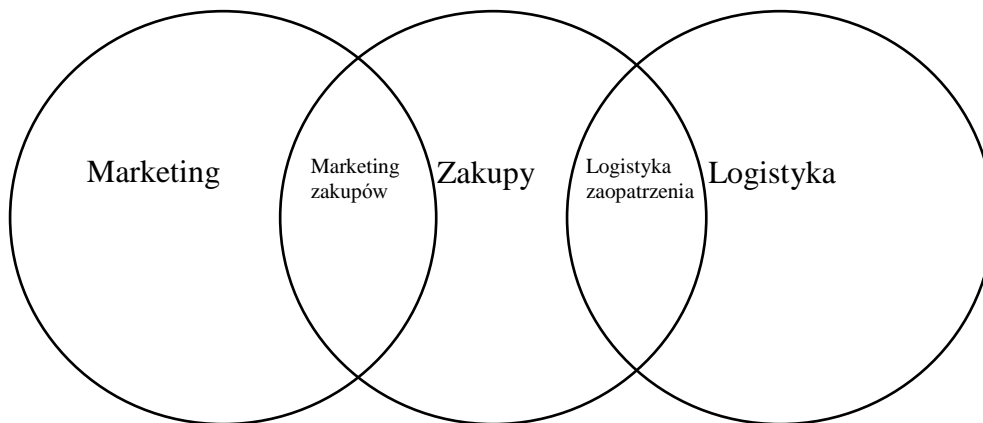
Podsumowanie

W nauce i praktyce istnieje celowość i konieczność jednoznacznego określenia istoty i przedmiotu każdej działalności, jej podstawowych pojęć. Zakupy, ze względu na małe zainteresowanie nauki tą dziedziną wiedzy, nie doczekały się tak licznych badań i opracowań jak marketing lub obecnie logistyka. Do niedawna operacyjny charakter zakupów też nie zachęcał praktyków do nadania tej funkcji wyższej rangi w przedsiębiorstwach. Jednak sytuacja się zmienia i to radykalnie na korzyść zakupów. Powoduje to wzrost zainteresowania tym obszarem działalności gospodarczej i naukowej. Dynamicznie rozwijający się marketing zwrócił uwagę na zakupy jak na kolejny przedmiot swojej działalności i to nie od strony analizy potrzeb swoich klientów instytucjonalnych, ale jako narzędzie wspierające kupujących. Logistyka widzi w funkcji zakupowej szereg istotnych procesów koordynujących przepływy materiałów i informacji, co jest w pełni uzasadnione. Natomiast zastrzeżenia budzi fakt włączania do logistyki zaopatrzenia procesów czysto handlowych. Zdaniem T. Wojciechowskiego „*zastosowanie terminu*

²³ M. R. Leenders, P. F. Johnson, A. E. Flynn, H. E. Fearon, *Purchasing and supply management*, Mc Graw-Hill Irwin, New York 2006, s. 507-508.

„marketing” w odniesieniu do zakupu, a nie do sprzedaży, miało przyczynę w modzie na angielskie określenia niemal wszystkiego, co nas otacza. Gdyby jednak odejść od tej mody, wówczas równie dobrze i może nawet bardziej zrozumiale w języku polskim brzmiałoby określenie „polityka i strategia zakupów” - przynajmniej w odniesieniu do przedsiębiorstw. U pasjonatów logistyki spotkać można określenie „logistyka zaopatrzenia”, rozumiane szeroko i *de facto* identyfikowane z marketingiem zakupów²⁴.

Zakupy mają własny przedmiot działalności. Jak określił A. J. van Weele polega on na zarządzaniu zasobami zewnętrznymi przedsiębiorstwa w taki sposób, żeby dostawy wszystkich towarów, usług, zdolności produkcyjnych i wiedzy, które są potrzebne do prowadzenia, utrzymania i zarządzania podstawową i pomocniczą działalnością przedsiębiorstwa były zapewnione na najbardziej korzystnych warunkach. Zakupy koncentrują się na realizacji procesu zakupowego i ciągłym jego doskonaleniu. Jest to złożona działalność gospodarcza, wielowymiarowa, w której można wyróżnić aspekty techniczne, handlowe, marketingowe, logistyczne. Wzajemne nakładanie się przedmiotów zakupów, logistyki i marketingu jest jak najbardziej uzasadnione. Wszystkie aspekty logistyczne w działalności zakupowej powinny być przedmiotem zainteresowania zakupów i logistyki. Kwestią wtórną jest, czy będzie to logistyka zaopatrzeniowa, czy zaopatrzenie logistyczne. Analogicznie dotyczy to zakupów i marketingu (marketing zakupowy czy zakupy marketingowe). Nieuzasadnione jest jednak anektowanie zakupów przez jedną lub jednocześnie dwie wspomniane dyscypliny. Związki między zakupami a logistyką i marketingiem schematycznie przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Relacje między zakupami a logistyką i marketingiem

Źródło: Opracowanie własne.

Warto również różnicować pojęcia zakupów i zaopatrzenia. Zaopatrzenie jest pojęciem szerszym niż zakupy i obejmuje wszystkie działania potrzebne do dostarczenia produktu od dostawcy do ostatecznego przeznaczenia, tj. obejmuje: funkcję zakupową, magazynowanie, transport, kontrolę wejściową, kontrolę jakości i utylizację odpadów produkcyjnych. Zdaniem autora, zaproponowane przez A. J. van Weele definicje terminów zakupowych dobrze odzwierciedlają powszechne rozumienie tych pojęć oraz spełniają pozostałe zasady ich poprawnego definiowania.

²⁴ T. Wojciechowski, op. cit., s. 168.

Literatura

1. Bendkowski J., Radziejowska G., *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005
2. Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010
3. Dąbrowski J., *Strategia produktu w działalności zakupowej przedsiębiorstw*, [w:] *Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, pod red. K. Dobrowolskiego, H. Klimek, K. Krefta, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008
4. Dąbrowski J., *Wpływ działalności zakupowej na wyniki firmy*, "Logistyka", 2006 nr 4
5. Dąbrowski J., *Znaczenie funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, pod red. K. Dobrowolskiego, H. Klimek, K. Krefta, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007
6. Dudzik M., *Strategie zakupowe*, *Gospodarka Materiałowa & Logistyka* 2000, nr 1
7. Harrison A., Hoek R. van, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
8. Jaworska T., *Marketing w sferze zakupu środków produkcji – istota i przesłanki stosowania*, „Gospodarka Materiałowa” 1989, nr 23/24.
9. Johnson P. F., Leenders M. R., *Supply's role and responsibilities*, Center for Advanced Purchasing Studies, Arizona, 2004
10. Kotler P., Levy S., *Buying is marketing too*, „Journal of Marketing”, 1973, nr 37
11. Krawczyk S., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, pod red. S. Krawczyka, tom 1, Difin, Warszawa 2011
12. Leenders M. R., Johnson P. F., Flynn A. E., Fearon H. E., *Purchasing and supply management*, Mc Graw-Hill Irwin, New York 2006
13. Lefebvre J., *Le marketing de l'achat industrial*, Grenoble 1979
14. Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006
15. Monczka R. M., Trent R. J., Handfield R. B., *Purchasing and supply chain management*, Thomson, Mason 2005
16. Pfohl H. Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacja i zarządzania*, Wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998
17. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
18. Waśkowski Z., *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2004, nr 1
19. Weele A.J. van, *Purchasing and supply chain management*, Cengage Learning, Andover 2010
20. Wojciechowski T. *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007

PURCHASING IN RELATION TO PURCHASING LOGISTICS AND PURCHASING MARKETING

Summary

Purchasing is the management of the company's external resources in such way that the supply of all goods and services which are necessary for running, maintaining and managing the company's primary and support activities is secured at the most favourable conditions. Purchasing activity in companies has a technical, commercial, logistical and marketing dimension. Mutual overlapping of the areas of purchasing, logistics and marketing is fully justified. All logistical aspects in purchasing activity should be of interest to purchasing and logistics. The same applies to purchasing and marketing. However, it is unjustified to annex purchasing to one or both of the above-mentioned disciplines.

Keywords: purchasing, logistics purchasing, purchasing marketing, reverse marketing

dr Janusz Dąbrowski
Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny
Instytut Transportu i Handlu Morskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
drjanuszdabrowski@gmail.com