



ZAKUPY I ICH WPŁYW NA GENEROWANIE OSZCZĘDNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Agnieszka Marchlewska-Organista

Streszczenie

W niniejszym artykule podjęto tematykę związaną z generowaniem oszczędności w przedsiębiorstwach produkcyjnych poprzez aspekt zakupu dóbr. Przeanalizowano i przedstawiono m.in. Macierz Kraljic'a, jako przykład narzędzia pomocnego przy podejmowaniu decyzji zakupowych a także Model MSU prof. Monczki, który wskazuje w jaki sposób organizacje mogą usprawniać swoje procesy, aby móc osiągnąć doskonałość w zakupach. W artykule uwzględniono również takie zagadnienia jak: specyfika i znaczenie działu zakupów w przedsiębiorstwie produkcyjnym, jego rola w organizacji a także istota strategii zakupów.

Słowa kluczowe: zakupy, zaopatrzenie, Macierz Kraljica, Model MSU prof. Monczki, strategie zakupowe, dział zakupów.

Wstęp

Wielu naukowców oraz praktyków biznesowych podjęło próbę zdefiniowania terminu "zakupy". Tradycyjnie zakupy rozumiane były, jako pozyskiwanie towarów i usług, które są niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa¹. Współcześnie zakupy mają nieco inne znaczenie i można zauważyć że ich rola dynamicznie ulega zmianie. Powodem tego jest znaczący wpływ zakupów na konkurencyjność przedsiębiorstwa a także na jego rentowność.

¹ K. Rutkowski, *Zakupy w biznesie-potrzeba strategicznej reorientacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2013, nr 4, s. 36-45

W dobie ciągle postępującej globalizacji oraz znacznego wzrostu konkurencyjności, rola zaopatrzenia nabiera w przedsiębiorstwach produkcyjnych fundamentalnego znaczenia.

Celem artykułu jest przedstawienie działu zakupów oraz jego roli w przedsiębiorstwie jaką pełni w zakresie generowania oszczędności. Przybliżone zostaną również dwa modele, które pełnią istotną rolę dla zakupów: macierz Kraljic'a a także model doskonałości zakupowej MSU prof. Monczki

1. Specyfika i istota działu zakupów materiałów produkcyjnych

Głównym celem działu zakupów jest realizacja procesu zakupu dóbr i usług w taki sposób, aby móc zapewnić przedsiębiorstwu ciągłość realizacji zadań produkcyjnych. Owe działania uzależnione są od specyfiki branży w której funkcjonuje dana organizacja. W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego dział zakupów powinien zaopatrywać organizację w taki sposób, aby zagwarantować przede wszystkim ciągłość procesu produkcyjnego. Ciągłość produkcji w swojej istocie polega na tym, aby potrzebny do produkcji komponent był dostępny w momencie wystąpienia potrzeby bez wstrzymywania linii lub procesu produkcyjnego. Istotne jest, by dostawy przedmiotowych komponentów wykorzystywanych w produkcji lub procesie, były zgromadzone we właściwym czasie i miejscu, a kolejne partie był dostarczane zgodnie z określonym harmonogramem².

Jest to jedno z najistotniejszych zadań realizowanych przez działy zakupów w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Warto tutaj równocześnie podkreślić znaczący wpływ zakupów na wynik finansowy organizacji. Uproszczając, wpływ ten możemy określić jako udział kosztów związanych z zakupami w kosztach całkowitych przedsiębiorstwa. Podczas gdy większość projektów oszczędnościowych w przedsiębiorstwach rozpoczyna się od redukcji personelu (w niektórych branżach koszty te stanowią między 20%-30%)³ okazuje się, że największy udział w strukturze kosztów przedsiębiorstwa szczególnie tych o profilu produkcyjnym stanowią koszty materiałowe. Badania wskazują, że udział kosztów zakupu materiałów i komponentów itd. jest zależny od branży i może sięgać w firmach produkcyjnych od 49%⁴ do nawet 70-80%⁵. Udział ten jest niższy w przypadku firm usługowych gdzie wynosi on 29% a w firmach handlowych natomiast jest dwukrotnie wyższy i sięga 60%⁶. Same te dane wskazują, że polityka zaopatrzenia jest bardzo istotnym aspektem przedsiębiorstwa, bez względu na profil działalności. Oszczędności, które można uzyskać dzięki obniżce cen kupowanych produktów lub redukcji kosztów procesowych, mają istotny wpływ na podwyższenie wartości zysku operacyjnego danego przedsiębiorstwa.

W kolejnych częściach niniejszego artykułu zostanie przedstawione w jaki sposób dział zakupów może wpłynąć na generowanie oszczędności.

² A. Wojciechowski, *Logistyka-"Modna moda" czy potrzeba czasu? cz. 5*, 2005, <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/4182-logistyka-modna-moda-czy-potrzeba-czasu-cz-5> [dostęp: 07.12.2015]

³ P.Krampf, *Beschaffungsmanagement. Eine Praxisorientierte Einfuehrung in Einkauf und Materialwirtschaft*, Verlag Franz Vahlen Muenchen, 2014, s. 3.

⁴ J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2006, s. 36

⁵ S. H. Ghodsypour, C. O'Brien, , *The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint*, International Journal of Production Economics, 2001, s. 15-27

⁶ J. Światowiec, *Więzi...*,op.cit, s. 36

2. Strategia zakupów

Aby móc sprecyzować i lepiej zrozumieć termin „strategia zakupów” konieczne jest najpierw zdefiniowanie samego pojęcia „strategia”. Wg J. Penca⁷ pojęcie strategii rozumiane jest jako koncepcja systemowego działania, która polega na formułowaniu długookresowych celów organizacji oraz ich ewentualnych modyfikacji, które będą konieczne w przypadku pojawienia się zmian w otoczeniu. J. Penc jest zdania, że strategia to również określenie zasobów oraz środków niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów oraz ustalenie sposobu postępowania, który pozwoli właściwie wykorzystać przeznaczone środki. Wg G. Gierszewskiej⁸ strategia to także plan lub program ogólny, który określa cel przedsiębiorstwa.

Strategię zakupów natomiast można wg M. Dudzik zdefiniować następująco: „jest to wybór celów, rodzajów zasad i reguł, które w określonym czasie nadają kierunek zakupowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej”⁹.

Jak można wnioskować z powyższych definicji, strategia zakupów jest tak samo istotna jak ogólna strategia przedsiębiorstwa. Aby strategia zakupów mogła przynieść oczekiwane rezultaty, ważna jest jej spójność z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Tylko dobrze opracowana a także efektywnie wdrożona strategia wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorstwa oraz sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej.

3. Macierz Kraljic’a jako narzędzie wspierające decyzje zakupowe

Narzędziem przydatnym w budowaniu strategii zakupu dóbr zaopatrzeniowych w przedsiębiorstwie jest tzw. Macierz Kraljic’a. Nazwę swoją zawdzięcza swojemu autorowi Peterowi Kraljic’owi, który po raz pierwszy przedstawił ją w Harvard Business Review w 1983 roku¹⁰. Metoda ta stała się podstawowym narzędziem stosowanym w zakupach¹¹. Macierz Kraljic’a zwana także analizą portfolio zakupów (ang. portfolio analysis) została podzielona na cztery grupy produktów, uwzględniając jednocześnie dwa główne kryteria: wpływ nabywanego dobra na wynik finansowy firmy (ang. profit impact) oraz ryzyko dostaw (ang. supply risk). Głównym założeniem analizy portfolio zakupowego jest możliwość zakwalifikowania każdego zakupu do jednej z 4 kategorii produktów: produkty standardowe, produkty „dźwignie”, produkty strategiczne oraz wąskie gardła¹². Klasyfikacja dóbr zaopatrzeniowych wg Kraljic’a wskazuje na ile i jak bardzo istotny jest dla przedsiębiorstwa dany produkt (rysunek 1).

Kraljic oparł swoją macierz na dwóch podstawowych wykładniach: wpływu na wynik finansowy oraz ryzyku dostaw. Stwierdził, że wynik finansowy jest określony przez wielkość obrotów jakie dane przedsiębiorstwo osiąga ze sprzedaży danego dobra. Wskazał także, że wynik finansowy to: „wpływ dobra zaopatrzeniowego na zysk, który można zdefiniować w kontekście:

- ilości nabywanego dobra,
- udziału procentowego kosztu zakupu tego dobra w całkowitych kosztach zakupu,

⁷ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1997, s. 416

⁸ G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 19

⁹ M. Dudzik, *Strategie zakupowe*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2001, nr 1/2001, s. 3

¹⁰ P. Kraljic, *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, 1983, s. 109-117

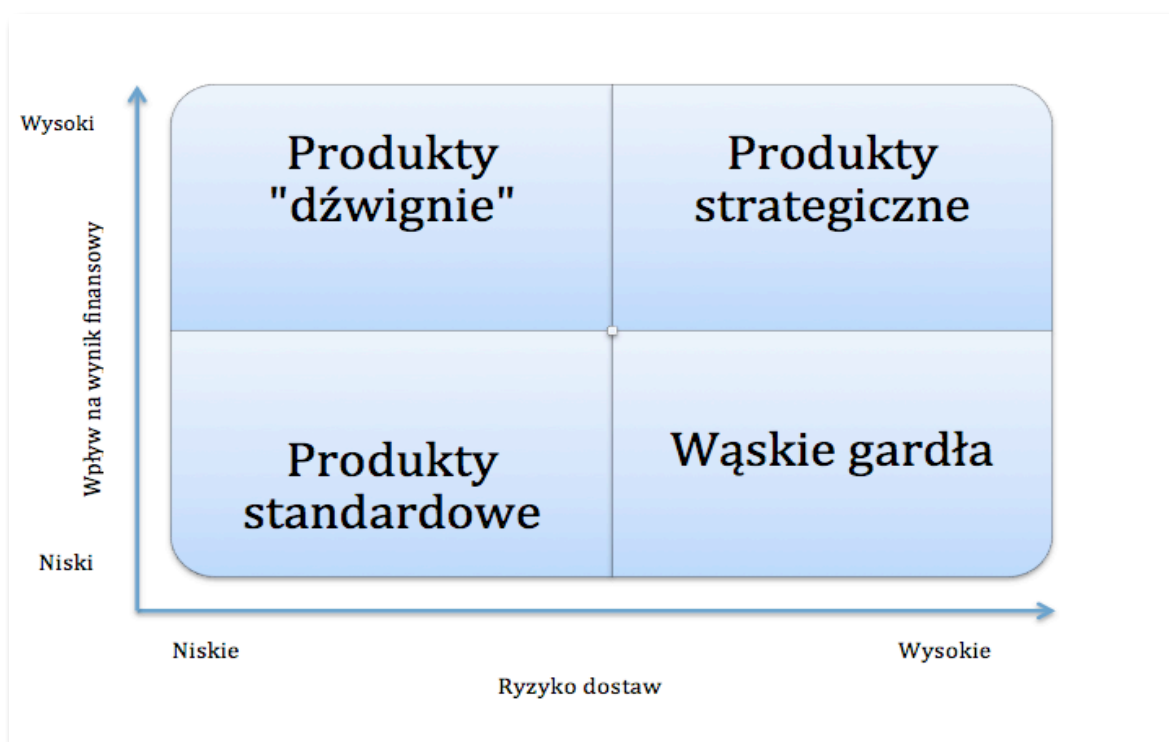
¹¹ C. Gelderman, A. J. van Weele, *Purchasing portfolio usage and purchasing sophistication*, Open University of Netherlands, Heerlen 2005, s. 4

¹² R.M. Monczka i in., *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Andover 2010, s. 61

– znaczenia tego dobra dla jakości produktu finalnego lub jego wpływu na wzrost obrotów notowany przez daną jednostkę gospodarczą¹³.

Drugi aspekt, czyli ryzyko dostaw świadczy o poziomie zależności przedsiębiorstwa od dostawcy¹⁴. Ryzyko dostaw wiąże się ściśle z liczbą dostawców, którzy są w stanie sprostać wymaganiom dotyczącym danego dobra oraz uwzględnia ewentualność zakończenia przez dotychczasowego dostawcę współpracy z przedsiębiorstwem. Na ryzyko dostaw wpływ mają następujące czynniki¹⁵:

- dostępność danego dobra,
- liczba dostawców,
- popyt zgłaszany przez konkurentów,
- możliwość w zakresie wytwarzania lub zakupu,
- ryzyko związane ze składowaniem,
- możliwość substytucji .



Rysunek 1. Macierz Kraljic'a

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C.Gelderman, A. J. van Weele, *Purchasing portfolio usage and purchasing sophistication*, Open University of Netherlands, Heerlen 2005, s. 4

Na podstawie oceny ryzyka dostaw oraz wpływu nabywanego dobra na wynik finansowy przedsiębiorstwa, dokonać można klasyfikacji wszystkich kupowanych przez organizację produktów, przypisując je do jednej z czterech wyróżnionych przez Petera Kraljic'a grup. Są to:

¹³ K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 43

¹⁴ A.J van Weele, CollegeTourPurchasing Video 11 Purchasing Portfolio Management [online]. You Tube, 17. 03.2014 [Przełączany 29.02.2016]. Dostęp z: <https://www.youtube.com/watch?v=5VvS12UWV8w>

¹⁵ K. Lysons, *Zakupy...*, op. cit., s.45

- produkty standardowe,
- wąskie gardła,
- produkty „dźwignie“,
- produkty strategiczne.

Produkty standardowe

Produkt standardowy (ang. noncritical items) inaczej nazywany „rutynowym” to produkt, który charakteryzuje się niskim ryzykiem związanym z dostawami oraz niewielkim wpływem na wynik finansowy. Przykładem takich produktów występujących w każdej organizacji są m.in. materiały biurowe, artykuły spożywcze czy też usługi sprzątające.

Szczególną cechą produktów standardowych jest ich łatwa dostępność co oznacza, że na rynku istnieje bardzo dużo dostawców tego typu produktów. Ich rodzaj oraz jakość nie odgrywa kluczowej roli w procesie produkcyjnym stąd można łatwo i szybko zmienić dostawcę. Dodatkowym wyróżnikiem tego typu produktów jest niska cena.

Sposobem na generowanie oszczędności w przypadku zakupu dóbr z tej grupy to m. in. konsolidacja wolumenu zakupowego u jednego lub co najwyżej dwóch dostawców. Realizacja większej ilości zamówień przy ograniczonej liczbie dostawców przyczyni się do zwiększenia obrotów z danymi dostawcami, co spowoduje że dostawca będzie w stanie zaoferować kupującemu bardziej atrakcyjne ceny lub dodatkowe rabaty.

Strategia jaką należy obrać w przypadku produktów standardowych to redukcja kosztów procesowych/administracyjnych poprzez wybór właśnie jednego dostawcy dla jednego typu produktu/usługi.

Wąskie gardła

Wąskie gardło (ang. bottleneck items) to produkt, który charakteryzuje się dużym ryzykiem związanym z dostawami oraz niskim wpływem na wynik finansowy. Przykładem wąskiego gardła są m. in. produkty wytwarzane na specjalne zamówienie lub też takie, które mają małą, nieliczną grupę dostawców na rynku.

Przy tej grupie produktów odbiorca powinien położyć szczególny nacisk na ciągłe poszukiwanie alternatywnych dostawców (np. na rynkach globalnych) oraz na modyfikację istniejącego produktu. Modyfikacja produktu, jeżeli jest możliwa, może nastąpić np. poprzez zmianę na bardziej dostępny surowiec lub materiał. W ten też sposób może znacząco powiększyć się krąg dostawców co znacznie zminimalizuje ryzyko dostaw. Modyfikacja produktu, może także przyczynić się do znacznego obniżenia kosztów zakupu.

Strategia jaką należy zastosować w przypadku tego rodzaju produktów to ciągłe poszukiwanie alternatyw w postaci nowego dostawcy bądź nowego materiału/surowca. Ponieważ jest to proces czasochłonny, uzasadnione jest zatem, aby zabezpieczyć stany magazynowe na określony czas produkcji. Brak tego rodzaju produktów może spowodować zatrzymanie linii produkcyjnej.

Dostawcy tego typu komponentów stwarzają dla przedsiębiorstwa poważne zagrożenie i kreują trudną sytuację zakupową. Ponieważ jest ich na rynku niewiele, mają przewagę negocjacyjną i siłę przetargową, która wynika z zależności nabywcy¹⁶. Z uwagi na powyższe, współpraca z dostawcą tych produktów skutkuje dodatkowymi kosztami związanymi m.in. z utrzymywaniem zwiększonych stanów magazynowych. Zrozumiałe więc jest, że nabywcy nie inwestują w rozwój takiego dostawcy natomiast większy nacisk kładą na poszukiwanie nowych, alternatywnych źródeł zakupu.

¹⁶ G. Wieteska, *Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca-nabywca*, „Logistyka” 2013, nr 5, s. 206.

Produkty „Dźwignie“

Są to wszystkie te produkty/ usługi które mają duży wpływ na wynik finansowy danego przedsiębiorstwa, ale ryzyko dostaw jest na stosunkowo niskim poziomie. Jako przykład produktu „dźwigni“ (ang. leverage items) można podać zakup surowców, usług logistycznych, zakupy inwestycyjne, remontowe czy też utrzymania ruchu.

Ponieważ ryzyko dostaw w tej grupie jest małe a rynek potencjalnych dostawców jest duży, dlatego też przedsiębiorstwo nie musi się obawiać, że zabraknie mu koniecznych dóbr. W przeciwieństwie do "wąskich gardeł", sytuacja kupującego tego rodzaju produkty jest uprzywilejowana i może swobodnie, na podstawie wcześniej obranych kryteriów, wybrać odpowiedniego sprzedającego.

Produkty „dźwignie“ należą do takiej grupy dóbr w której nie jest trudno znaleźć potencjał oszczędnościowy. Narzędziem, które w sposób znaczący może przyczynić się do pozyskania owych oszczędności to wszelkiego rodzaju aukcje/ platformy internetowe bądź przetargi elektroniczne. Wymienione narzędzia mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do zwiększania konkurencyjności pomiędzy dostawcami. Takie działanie może przyczynić się do pozyskania konkurencyjnych cen oraz zwiększenia siły negocjacyjnej. Istotne jednak jest, aby przedsiębiorstwo kupujące, cały czas obserwowało rynek i było świadome obecnej sytuacji rynkowej oraz poziomu cen.

Produkty strategiczne

Do tej grupy produktów zaliczamy wszystkie te produkty, które mają strategiczne znaczenie (ang. strategic items) dla całego procesu produkcyjnego i które są niezbędne aby dane przedsiębiorstwo mogło osiągać sukcesy¹⁷.

Produkty strategiczne, jak sama nazwa wskazuje, mają ogromny wpływ na wynik finansowy oraz charakteryzują się wysokim ryzykiem dostaw. Dostawcy produktów strategicznych stanowią dla przedsiębiorstwa największe ryzyko zakupowe. W przypadku tej kategorii liczba dostawców jest bardzo ograniczona dlatego priorytetem powinno być budowanie pozytywnych relacji z dostawcami i partnerska współpraca z kooperantami zaopatrującymi przedsiębiorstwo w produkty o strategicznym znaczeniu. Do współpracy w przypadku produktów strategicznych powinno się pozyskiwać wyspecjalizowane i dojrzałe przedsiębiorstwa, jednak strategia zarządzania dla tej grupy produktów uwzględnia również programy doskonalenia, zwłaszcza krytycznych partnerów, którzy mają nienajlepsze wyniki¹⁸.

W przypadku produktów strategicznych równie istotne jest ciągle poszukiwanie alternatyw np. poprzez modyfikację istniejącego już produktu (m.in. zmiana surowca na bardziej dostępny/alternatywny).

Reasumując powyższa analizę stwierdzić należy, iż każda z wyżej wymienionych czterech grup produktów ma swoją specyfikę i rolę stąd nie można ich traktować tak samo. Dla każdej grupy produktów powinna zostać wdrożona inna strategia zakupów. Poniższa tabela przedstawia jaka strategia powinna być zastosowana przy danej grupie zakupowej i w jaki sposób dana strategia może być realizowana przez dane przedsiębiorstwo (tablica 1).

¹⁷ R.M. Monczka i in., *Purchasing and Supply Chain Management*, op.cit, s. 63.

¹⁸ G. Wieteska, *Rozwój...* op. cit., s. 206.

Tablica 1. Strategia zakupów w przekroju grup produktów wg Kraljica

Grupa zakupowa wg Kraljica	Strategia zakupowa	Sposoby realizacji strategii
Produkty strategiczne	Partnerska współpraca Single sourcing	-Dokładne i regularne badanie rynku -Szukanie alternatyw -Podpisywanie długoterminowych umów z dostawcami -Szacowanie ryzyka oraz staranne prognozowanie długoterminowych potrzeb
Produkty "dźwignie"	Global sourcing Multiple sourcing Zakupy grupowe	-Redukcja liczby dostawców -Łączenie zapotrzebowania grup przedsiębiorstw -Regularna ocena dostawców
Produkty standardowe	Dual sourcing Single sourcing Outsourcing	-Redukcja kosztów procesowych -Ograniczenie liczby dostawców
Wąskie gardła	Multiple sourcing	-Ciągłe poszukiwanie alternatywnych surowców lub /i materiałów zastępczych -Analiza rynku -Zabezpieczenie stanów magazynowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Dudzik, *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2001, nr 1, s. 2-4.

Podsumowując powyższe warto zaznaczyć, że jednym z podstawowych elementów pracy każdego kupca jest nawiązywanie relacji z dostawcami ale także odpowiednie nimi zarządzanie. Jak wykazano wyżej jednym z narzędzi wspierających kupca w realizacji tego zadania jest macierz Kraljic’a. Macierz ta pokazuje jednoznacznie z którymi dostawcami relacje powinny być budowane i jak długo powinny one trwać. Wyniki jakie otrzyma przedsiębiorstwo z analizy wypełnionej macierzy, pokażą na których dostawcach należy się skupić, gdzie nałożyć priorytety i poświęcić więcej uwagi a przede wszystkim w których dostawców inwestować czas i środki finansowe¹⁹.

4. Model doskonałości zakupowej MSU prof. Monczki

Model profesora Monczki znany jako model MSU, nazwę swoją zawdzięcza Michigan State University, gdzie powstał na początku lat 90. XX wieku na bazie wieloletnich badań przeprowadzonych wśród dużych koncernów produkcyjnych jak np. Shell, Philips czy Coca-Cola²⁰. Model MSU przedstawia krok po kroku sposób w jaki organizacje mogą usprawniać

¹⁹ A. J. van Weele, CollegeTourPurchasing Video 11 Purchasing Portfolio Management [online]. You Tube, 17. 03.2014 [Przełgądany 29.02.2016]. Dostęp z: <https://www.youtube.com/watch?v=5VvS12UWV8w>

²⁰ A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Strategy, Planning and Practice*, South-Western Cengage Learning, Andover, 2010, s.190

swoje procesy zakupowe i zakłada, że aby móc osiągnąć doskonałość w zakupach przedsiębiorstwa muszą zwrócić uwagę na 2 typy procesów:

- **procesy zarządzania strategicznego w zakupach** (ang. Strategic Management Processes in Purchasing) - składające się z 8 kroków,
- **procesy umożliwiające** (ang. Enabling Processes) czyli konieczne, aby mogły zaistnieć procesy strategiczne, w jego skład wchodzi 6 kroków.

W grupie pierwszej procesów zarządzania strategicznego w zakupach, składającego się z 8 kroków, powinny zostać w przedsiębiorstwie zdefiniowane oraz wdrożone następujące procesy strategiczne (rysunek 2)²¹:

1. Insourcing/outsourcing - na tym etapie przedsiębiorstwo musi podjąć decyzje, które czynności powinny być wykonane wewnątrz organizacji (insourcing) a, które na zewnątrz (outsourcing). Decydującym kryterium powinna być tutaj informacja czy czynność ta przyczyni się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jeżeli tak, to wykonywanie tej czynności powinno pozostać wewnątrz organizacji, jeżeli natomiast nie to powinno się podjąć decyzje o przeniesieniu tej czynności na zewnątrz przedsiębiorstwa(outsourcing). Głębsza analiza może także wykazać, że dobro lub usługa, które były zlecane na zewnątrz, będzie się jednak opłacało wykonywać wewnątrz organizacji. Przykładem tutaj może być np. przestój produkcyjny, który pozwoli aby nie wykorzystane przez dany czas siły robocze delegować do innych czynności (czynności, które były wcześniej zlecane na zewnątrz organizacji).

2. Rozwój strategii zakupowych (ang. commodity/article group strategies) - po podjęciu decyzji która czynność będzie wykonana wewnątrz organizacji a która na zewnątrz należy stworzyć strategię dla każdej kupowanej grupy artykułów/towarów lub usług²². Pomocne na tym etapie będą następujące informacje:

- ile środków organizacja przeznacza na zakupy artykułów/towarów oraz usług z poszczególnej grupy,
- ile dostawców z danej grupy artykułów/towarów organizacja posiada.

Na podstawie tych informacji można stworzyć odpowiednią strategię dla danej grupy artykułów/towarów i usług. Pomocnym narzędziem na tym etapie analizy będzie wspomniana i opisana wcześniej macierz Kraljic'a.

3. Racjonalizacja i zarządzanie bazą dostawców (ang. establish and leverage world class supply base management) - etap ten jest częścią każdej grupy asortymentowej. Aby móc w właściwy sposób opracować ten etap konieczne są następujące informacje:

- ilu dostawców wchodzi w skład każdej grupy asortymentowej
- jakie warunki oraz jakie kwalifikacje musi posiadać dostawca z danej grupy asortymentowej
- w jaki sposób zostaną wybrani dostawcy do danej grupy

Na tym etapie dostawcy poddawani są szczegółowej analizie i porównaniu. Ostatecznie, dostawcy którzy przeszli wszystkie wcześniejsze kroki, są zapraszani do udziału w szczegółowym audycie. Głównym założeniem tego przedsięwzięcia jest wyłonienie najlepszych dostawców, którzy są w stanie sprostać wszystkim wymaganiom i są w stanie kooperować na globalnym poziomie.

4. Zarządzanie relacjami z dostawcami (ang. develop and manage supplier relationship)- aby móc w odpowiedni sposób zarządzać bazą dostawców, konieczne jest sklasyfikowanie wszystkich dostawców do poszczególnych kategorii. Przykładową klasyfikację przedstawili Ulaga i Eggert²³, którzy wyróżnili następujące grupy dostawców:

²¹ Opis procesów strategicznych został dokonany na podstawie: A. J. van Weele, *Purchasing...*, op.cit, s. 190

²² Jako grupę artykułów/towarów należy rozumieć grupę materiałową np. surowce bądź grupę towarów np. warzywa i owoce.

²³ W. Ulaga, A. Eggert, *Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status*, "Journal of Marketing", 2006, Vol. 70, nr 1

- dostawcy preferowani (ang. preferred suppliers),
- dostawcy czynni (ang. active suppliers),
- dostawcy co do których są zastrzeżenia, lecz są z nimi utrzymywane relacje (ang. restricted suppliers on hold),
- dostawcy zdyskwalifikowani (ang. disqualified suppliers).

Powyższa klasyfikacja dostawców okazuje się bardzo istotna dla organizacji, gdyż przedsiębiorstwo kupujące nie jest w stanie utrzymywać jednakowych relacji ze wszystkimi swoimi dostawcami. Budowanie oraz rozwijanie relacji z partnerami biznesowymi jest procesem czasochłonnym i wymaga zaangażowania obu stron stąd też takowa wewnętrzna klasyfikacja pomoże wyróżnić tych w których warto inwestować i z którymi warto rozwijać współpracę.

5. Integrowanie dostawcy w proces rozwoju nowego produktu/ nowego procesu (ang. integrate suppliers into the new Product/Process Development Process) - po wyłonieniu dostawców wartych dalszego rozwoju następuje kolejny etap, którego celem jest wzajemna współpraca w zakresie rozwoju nowego produktu bądź wspólnego procesu.

6. Integracja dostawców w proces obsługi zamówień (ang. integrate suppliers into the order fulfillment process) - podstawowym i zarazem wspólnym celem zarówno przedsiębiorstwa kupującego jak i sprzedającego jest maksymalne zaspokojenie potrzeb ostatecznego nabywcy (klienta). Aby móc w jak najlepszy sposób zrealizować ten cel konieczna jest systematyczna współpraca i odpowiednia komunikacja między stroną kupującą i sprzedającą

7. Rozwój dostawców i zarządzanie jakością (ang. supplier development and quality management) - na tym etapie następuje aktywna współpraca z dostawcami, która polega na wymianie pomysłów pomocnych we wprowadzeniu istotnych zmian/usprawnień dotyczących np. technologii wytworzenia produktu, procesu biznesowego itp. Pomysły a także sugestie jakie otrzymuje od dostawcy przedsiębiorstwo kupujące, podlegają weryfikacji oraz podejmowane są kroki służące jak najszybszemu wprowadzeniu tych zmian/usprawnień w życie organizacji.

8. Zarządzanie kosztami w całym łańcuchu dostaw (ang. manage costs strategically across the supply chain) - ostatni etap ma na celu identyfikację wszystkich kosztów które można zredukowane wewnątrz całego łańcucha dostaw. Celem tego przedsięwzięcia jest wspólne rozpoznanie możliwości wdrożenia oszczędności które przyniosą korzyści dla obu stron łańcucha.



Rysunek 2. Strategiczne elementy procesu zakupowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie : R.M. Monczka i in., *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Andover 2010 oraz A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Strategy, Planning and Practice*, South-Western Cengage Learning, Andover, 2010, s.190.

Drugim typem procesów wyróżnionych przez prof. Monczkę koniecznych do osiągnięcia doskonałości w zakupach to tzw. procesy umożliwiające (ang. Enabling Processes). Procesy te są konieczne, aby mogły zaistnieć w organizacji procesy strategiczne. Prof. Monczka wyróżnił tutaj 6 następujących procesów umożliwiających (rysunek 3):

1. Strategie i plany zakupowe (ang. Establish globally integrated and aligned purchasing and supply chain strategies + plans) - strategia zakupowa oraz strategia łańcucha dostaw powinna wspierać całościową strategię biznesową przedsiębiorstwa. Strategiczne priorytety powinny być odzwierciedlone szczególnie w obowiązujących strategiach zakupowych oraz planach. Nie jest to jednak proste do zrealizowania, szczególnie wtedy gdy mamy do czynienia z organizacją międzynarodową. Ze względu na to strategie zakupu dla poszczególnych grup zakupowych oraz plany z nimi związane jak i strategie łańcucha dostaw powinny być spójne dla wszystkich jednostek biznesowych.

2. Rozwój strategii organizacyjnych i zespołowych (ang. Develop organization and teaming strategies) - na tym etapie istotna jest praca w międzyfunkcyjnych zespołach. Strategie zakupowe oraz plany powinny być rozwijane w ścisłej współpracy ze wszystkimi interesariuszami firmy, a także zakomunikowane wszystkim zainteresowanym stronom. Istotne są szkolenia dla zespołu, którą pomogą zmienić często jeszcze tradycyjne spojrzenie na tematykę zakupów. Jest to szczególnie ważne w przypadkach gdzie praca odbywa się w zespołach międzyfunkcyjnych.

3. Globalizacja (ang. Deploy globalization) - przedsiębiorstwa, które sprzedają swoje produkty na rynkach międzynarodowych powinny przyjąć międzynarodowe podejście do swojej strategii zaopatrzenia. Jest to istotne nie tylko dla dużych ale również dla małych i średnich przedsiębiorstw, które coraz to częściej poszukują nowych źródeł zakupu na rynkach niskokosztowych. Przedsiębiorstwo nie powinno się ograniczać tylko do zakupów na rynku lokalnym czy krajowym lecz powinny być brane pod uwagę globalne źródła zakupu które często ofertują produkty na korzystniejszych warunkach handlowych. Przy współpracy z przedsiębiorstwami z rynków międzynarodowych ważna jest podstawowa wiedza o kulturze oraz języku kraju z którym chce się rozpocząć współpracę. Ułatwi to lepsze zrozumienie oraz pomoże w osiągnięciu zamierzonych celów np. zakup surowców po konkurencyjnej cenie.

4. Rozwój mierników pomiaru efektywności zakupów (ang. Develop purchasing and supply chain measurements) - celem tego procesu jest stworzenie oraz wdrożenie okresowych raportów dla zarządu, które będą bazowały na ograniczonej ale starannie wybranej liczbie kluczowych czynników efektywności. Czynniki te będą w głównej mierze odnosić się do osiągniętych oszczędności, efektywności dostawców, redukcji czasu realizacji zamówienia, terminów płatności itp. Takie raporty pomogą w bardziej efektywny sposób zarządzać zakupami a także wpłyną na bardziej efektywną współpracę z dostawcami.

5. Rozwój systemów informatycznych (ang. Develop and implement enabling IS/IT systems)- odpowiednie narzędzia w postaci zaawansowanych systemów informatycznych pomogą organizacji tworzyć raporty pomiaru efektywności zakupów opisanych w poprzednim etapie.

6. Rozwój kadr (ang. Establish Human Resource development and training) - celem tego etapu jest odpowiednie merytoryczne przygotowanie działu personalnego oraz rekrutacji. Dział ten powinien w pierwszej kolejności stworzyć profil kompetencji dla pracowników działu zakupów, wiedzieć w jaki sposób rekrutować specjalistów z tej dziedziny, a także określić jakie szkolenia są istotne w ścieżce rozwoju pracownika przedmiotowego działu. Wiedza ta jest konieczna gdyż w dużej mierze od działu personalnego zależy kto będzie się "opiekował" największą częścią kosztów generowanych przez organizację.



Rysunek 3. Czynniki umożliwiające doskonalenie procesu zakupowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie : R.M. Monczka i in., *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Andover 2010 oraz A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Strategy, Planning and Practice*, South-Western Cengage Learning, Andover , 2010, s.193

Podsumowując, zarówno proces zarządzania strategicznego w zakupach jak i procesy umożliwiające, powinny być wdrożone w zrównoważonej kombinacji. Jeżeli organizacja skupi swoją uwagę tylko na procesach strategicznych pomijając przy tym procesy umożliwiające to otrzyma krótkookresowe wyniki. Podobnie będzie jeżeli przedsiębiorstwo zainwestuje tylko i wyłącznie w procesy umożliwiające co spowoduje wzrost kosztów ogólnych i bez udział procesów strategicznych nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Z powyższego wynika zatem, że procesy te muszą być wdrażane równolegle gdyż tylko wtedy organizacja może osiągnąć korzyści a także doskonałość w zakupach. Wdrożenie tego procesu w organizacji jest czasochłonne i może potrwać nawet kilka lat ²⁴ jednak patrząc na rozwój i stabilność przedsiębiorstwa w latach może przynieść znaczące korzyści.

Zarówno macierz Krajlic'a jak i model MSU prof. Monczki są doskonałymi narzędziami wspierającymi pracę działu zakupów w każdej organizacji. Model MSU skupia się na procesach strategicznych, które swoim zasięgiem zahaczają o obszar szerszy niż tylko sam dział zakupów, natomiast macierz Krajlic'a skupia swoją uwagę na zakupach produktów oraz usług realizowanych głównie przez dział zakupów. Model MSU jest modelem, którego wdrożenie wiąże się z potrzebą zainwestowania dużych nakładów finansowych np. konieczność wdrożenia specjalnych systemów informatycznych. Oprócz nakładów finansowych wdrożenie modelu MSU wymaga również dużego zaangażowania czasowego (cały proces może trwać nawet do kilku lat), czynnika ludzkiego (wymóg stworzenia m.in. zespołów, które będą realizowały poszczególne etapy modelu oraz zaangażowania kilku działów danego przedsiębiorstwa) W niektórych etapach procesu wiąże się to także z zaangażowaniem samego dostawcy.

²⁴ A. J. van Weele, CollegeTourPurchasing Video 10 Achieving Purchasing Excellence [online]. You Tube, 10.03.2014 [Przełgądany: 07.03.2016]. Dostęp z: <https://www.youtube.com/watch?v=kDITzIH-EM8>

W przeciwieństwie do powyższego, przeprowadzenie analizy zgodnie z macierzą Krajlic'a nie wymaga zaangażowania żadnych środków finansowych i może być realizowany przez kilka osób z działu zakupów. Tutaj zaangażowanie osób spoza organizacji nie jest konieczne. Z uwagi na spektrum zaangażowania ww. zasobów, model prof. Monczki będzie bardziej sprawdzał się w dużych organizacjach, natomiast w mniejszych Model Kraljic'a.

Zakończenie

Niezależnie od rodzaju, wielkości czy też typu przedsiębiorstwa, zakupy odgrywają często niestety niedocenianą, ale bardzo istotną rolę dla strategii oraz kondycji finansowej prowadzonej działalności gospodarczej. Jest to bowiem obszar w którym możliwe są znaczne oszczędności kosztów. Wnioskować zatem można, że dobrze prowadzona polityka zarządzania zakupami, docenienie jej istoty i wagi, przynosi organizacji nie tylko znaczne oszczędności, ale również zwiększa jej wartość. Istotne zatem jest aby polityka zaopatrzenia była traktowana priorytetowo, została dobrze przemyślana, analizowana i dostosowana do rodzaju prowadzonej działalności. Świadomość ta w całej organizacji przedsiębiorstwa może okazać się nie tylko drogą do poprawy kondycji finansowej firmy, ale niejednokrotnie kluczem do jej uzdrowienia.

Literatura

1. Dudzik M., *Strategie zakupowe*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2001, nr 1
2. Gelderman C., Weele A.J., van, *Purchasing portfolio usage and purchasing sophistication*, Open University of Netherlands, Heerlen 2005
3. Ghodsypour S. H., O'Brien C., *The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint*, International Journal of Production Economics, 2001
4. Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003
5. Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
6. Kraljic P., *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, 1983
7. Krampf P., *Beschaffungsmanagement. Eine Praxisorientierte Einfuehrung in Einkauf und Materialwirtschaft*, Verlag Franz Vahlen Muenchen, 2014
8. Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Andover 2010
9. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997
10. Rutkowski K., *Zakupy w biznesie - potrzeba strategicznej reorganizacji*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2013, nr 4
11. Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006
12. Ulaga W., Eggert A., *Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status*, "Journal of Marketing", 2006, Vol. 70, nr 1
13. Weele A. J., van, *CollegeTourPurchasing Video 10 Achieving Purchasing Excellence* [online]. You Tube, 10.03.2014 [Przełgądany: 07.03.2016]. Dostęp z: <https://www.youtube.com/watch?v=kDITzIH-EM8>
14. Weele A.J., van, *CollegeTourPurchasing Video 11 Purchasing Portfolio Management* [online]. You Tube, 17.03.2014 [Przełgądany: 29.02.2016]. Dostęp z: <https://www.youtube.com/watch?v=5VvS12UWV8w>

15. Weele A. J., van, Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Strategy, Planning and Practice, South-Western Cengage Learning, Andover , 2010
16. Wieteska G., Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca-nabywca, "Logistyka" 2013, nr 5
17. Wojciechowski A., *Logistyka-"Modna moda" czy potrzeba czasu? cz. 5*, 2005, <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/4182-logistyka-modna-moda-czy-potrzeba-czasu-cz-5> [Dostęp: 07.12.2015]

THE INFLUENCE OF PURCHASING ON SAVINGS GENERATION IN PRODUCTION COMPANIES

Summary

The article presents issues connected with production companies generating savings in purchasing. The Kraljic Matrix has been analysed and shown as an example of a tool assisting not only in decision-making with regard to purchasing but also in planning purchasing strategies for a specific company. Additionally, the article presents the MSU Model by professor Monczka, which explains how organizations can improve their processes in order to achieve purchasing excellence. This paper also mentions concepts such as the role of purchasing in a production company and in the organization as well as the importance of purchasing strategy.

Keywords: purchasing, procurement, Kraljic Matrix, MSU Monczka Model, purchasing strategies, purchasing department

Agnieszka Marchlewska-Organista
Doktorantka Wydziału Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
agamarchlewska@hotmail.com