

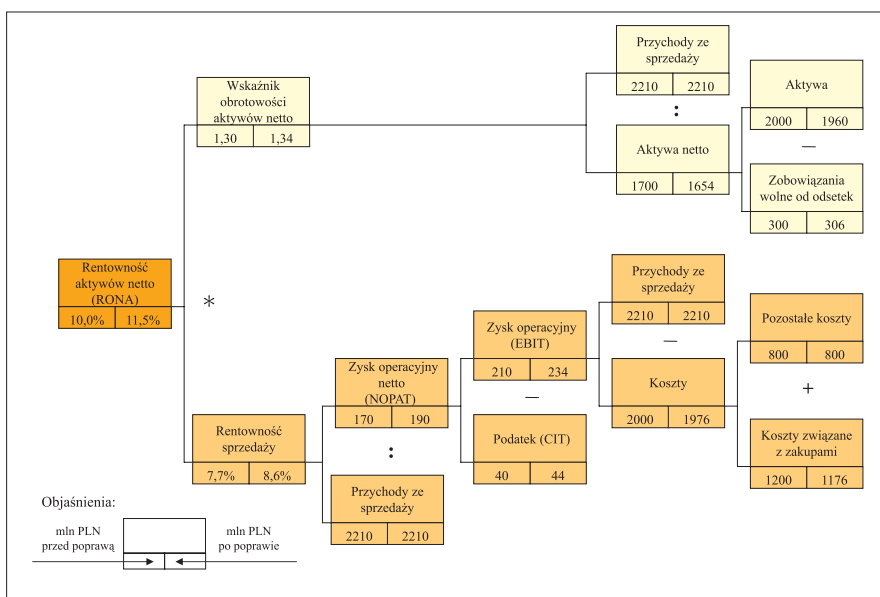
# Wpływ działalności zakupowej na wyniki firmy

Większość pracowników zapytanych o wpływ funkcji zakupowej na rezultaty działalności ich firmy odpowie, że jest bardzo duży. Trochę niższe oceny uzyskamy, jeżeli spytamy o rangę działu zakupów w ich przedsiębiorstwie. Oczywiście stwierdzenie to nie odnosi się w jednakowym stopniu do wszystkich przedsiębiorstw. Istnieją ku temu zarówno obiektywne, jak i subiektywne przesłanki.

Czynnikiem obiektywnie określającym znaczenie zakupów jest udział wydatków zaopatrzeniowych w całkowitych wydatkach firmy. Dla większości branż produkcyjnych wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 50 – 80%, dla przedsiębiorstw handlowych 60 – 85%, a usługowych 10 – 40%<sup>1</sup>. Im większy jest ten udział oraz szybsza rotacja aktywów, tym większy jest wpływ oszczędności zakupowych na wyniki firmy. Zależność tę można wyprowadzić ze schematu DuPonta, przedstawionego na rys. 1.

Wskaźnik ten zależy nie tylko od specyfiki branży, w której prowadzona jest działalność, ale i od strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Strategia, polegająca na koncentrowaniu się na podstawowej działalności w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, powoduje wzrost znaczenia outsourcingu, a zatem i wzrost znaczenia funkcji zakupowej<sup>2</sup>. Ważność zakupów również rośnie, jeżeli przedsiębiorstwo działa na zmiennych, niepewnych rynkach, produkty zaopatrzeniowe i finalne charakteryzują się krótkimi cyklami życia<sup>3</sup>, a w działalności operacyjnej wprowadzane są częste innowacje<sup>4</sup>.

O ile ww. czynniki można określić jako obiektywne, charakteryzujące warunki w jakich jest prowadzona działalność zakupowa, o tyle sposób realizacji tej funkcji zależy już od po-



Rys. 1. Schemat DuPonta. Wpływ 2% oszczędności na kosztach zakupowych, 2% obniżki aktywów i 2% wzrostu zobowiązań handlowych na RONA przykładowego przedsiębiorstwa. Źródło: opracowano na podstawie A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Planning and Practice*, second edition, Thomson Learning, London 2000, s. 19.

lityki zakupowej danego przedsiębiorstwa. Zakupy mogą być traktowane jako funkcja transakcyjna, komercyjna lub aktywna<sup>5</sup>. Jednak ograniczenie działalności zakupowej do przeprowadzania transakcji handlowych, gwarantujących właściwe dostawy czy nawet ich realizacja po najniższych cenach, zawęży skalę korzyści, jakie może przynieść aktywna współpraca z dostawcami czy innymi działami przedsiębiorstwa. Dla konkretnego przedsiębiorstwa wpływ zakupów na wyniki firmy zależy również od poziomu profesjonalizmu w zarządzaniu zakupami. Działy zakupów przeważnie odpowiadają bezpośrednio tylko za pewien zakres kupowanych towarów i usług w przedsiębiorstwie. Można ten zakres oszacować na 40 – 80% całości wydatków<sup>6</sup>. Reszta zakupów jest realizowana przez pozostałe działy firmy, jako funkcja wspomagająca ich główne zadania. Wpływ działów zaku-

pów na tę część zakupów jest różny: począwszy od udzielania konsultacji, pomocy w negocjacjach i zawieraniu kontraktów, a skończywszy na ustalaniu firmowych procedur zakupowych, tworzeniu międzydziałowych zespołów zakupowych czy nawet stopniowym przejmowaniu pełnej odpowiedzialności za te obszary zakupów.

Dział zakupów powinien być odpowiedzialny za całość realizowanej w przedsiębiorstwie funkcji zakupowej oraz za uświadamianie kierownictwu i pracownikom firmy możliwości, jakie ona stwarza dla redukcji kosztów, kapitału czy innowacyjności produkcji i produktu finalnego. A zatem, w jaki sposób działalność zakupowa może wpłynąć na efektywność zainwestowanego kapitału w firmie, czyli na wzrost wskaźnika RONA (*return on net assets*)? Schemat DuPonta, przedstawiony na rys. 1, wskazuje nam na dwie drogi:

\* Autor ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu zakupami i logistyką w polskich i międzynarodowych firmach. Jest dokorem nauk ekonomicznych, byłym pracownikiem naukowo-dydaktycznym Uniwersytetu Gdańskiego (*przyp. red.*).

<sup>1</sup> A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Planning and Practice*, second edition, Thomson Learning, London 2000, s. 18.

<sup>2</sup> Tamże, s. 9.

<sup>3</sup> D. Farmer, *Organisation for Purchasing, "Purchasing and Supply Management"* 1990, February, s. 23-27

<sup>4</sup> K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 16.

<sup>5</sup> R. Syson, *Improving Purchasing Performance*, Pitman, London 1992, s. 254-255.

<sup>6</sup> Szacunki własne.

- poprzez redukcję wszelkich kosztów związanych z zakupami
- poprzez redukcję tych aktywów netto, na które mają wpływ zakupy.

W celu uzmysłowienia sobie skali tego oddziaływania warto obliczyć, na podstawie ostatecznego sprawozdania finansowego, potencjalny wpływ:

- oszczędności na kosztach związanych z zakupami
- wzrostu zobowiązań handlowych, na które zakupy mają wpływ poprzez wydłużenie terminów płatności
- obniżenia aktywów firmy poprzez zmniejszenie poziomu zapasów materiałowych, ograniczenie inwestycji dzięki leasingowi czy outsourcingowi.

Dla naszego przykładowego przedsiębiorstwa, w którym udział kosztów zakupowych w stosunku do całości kosztów wynosi 60%, a wskaźnik obrotowości aktywów netto -1,3, dwuprocentowe zmiany kosztów, zobowiązań i aktywów doprowadziły do 15% wzrostu rentowności (patrz rys. 1). Wpływ na RONA można obliczyć łącznie dla wszystkich w/w czynników, jak również dla każdego oddzielnie. Można powyższe obliczenia dokonać także „*ex post*”, tj. po uzyskaniu odpowiednich zakupowych oszczędności kosztowych czy kapitałowych.

Podsumowując, w celu pełnego przedstawienia wpływu funkcji zakupowej na zyskowność firmy, należy posłużyć się poniższymi wskaźnikami.

### 1. Wartość zakupów

Wskaźnik ten pokazuje skalę wydatków zakupowych firmy. Ze względu na fakt, iż obniżka kosztów jest równoznaczna ze wzrostem zysku firmy (w przeciwieństwie do wzrostu sprzedaży), warto dla zilustrowania znaczenia zakupów przedstawić wagę 1% oszczędności zakupowych. Wskaźnik obrotu zakupowego można by również uzupełnić o wskaźnik wartości zakupów realizowanych i wspomaganych przez dział zakupów. Porównanie tych dwóch wskaźników pozwala ocenić stopień profesjonalizmu zakupów i potencjalne rezerwy poprawy wyniku firmy.

### 2. Wartość zakupów do wartości sprzedaży

Stosunek tych dwóch wartości pokazuje udział zakupów w tworzeniu wartości wyrobu finalnego. Im wyższy jest ten wskaźnik, przy danej marży zysku, tym łatwiej uzyskać przyrost zysku poprzez obniżkę kosztów zakupu, niż poprzez wzrost sprzedaży.

### 3. Wartość oszczędności kosztowych

W tym celu należy prowadzić ewidencję wszystkich oszczędności kosztowych, np.: rezultatu zakupowego uzyskanego podczas negocjacji, oszczędności wynikających z tzw. zakupowych projektów oszczędnościowych czy też obniżki kosztów funkcjonowania działu zakupów.

### 4. Wartość oszczędności kapitałowych

Przedmiotem analizy są w tym wypadku zmiany średnich poziomów zapasów materiałowych i zobowiązań handlowych. Kalkulowanie tego typu oszczędności ma szczególne znaczenie dla tych działów zakupów, które odpowiadają również za planowanie zapotrzebowania materiałowego.

### 5. RONA

Wpływ potencjalnych, jak i faktycznych oszczędności zakupowych na zwrot aktywów netto można przeprowadzić korzystając ze schematu DuPonta.

Należy zauważyć, że powyższe rozważania zostały przedstawione przy założeniu pozytywnego wpływu zakupów na wyniki firmy. Niemniej jednak przedstawione zależności są również prawdziwe przy negatywnych efektach działalności zakupowej.