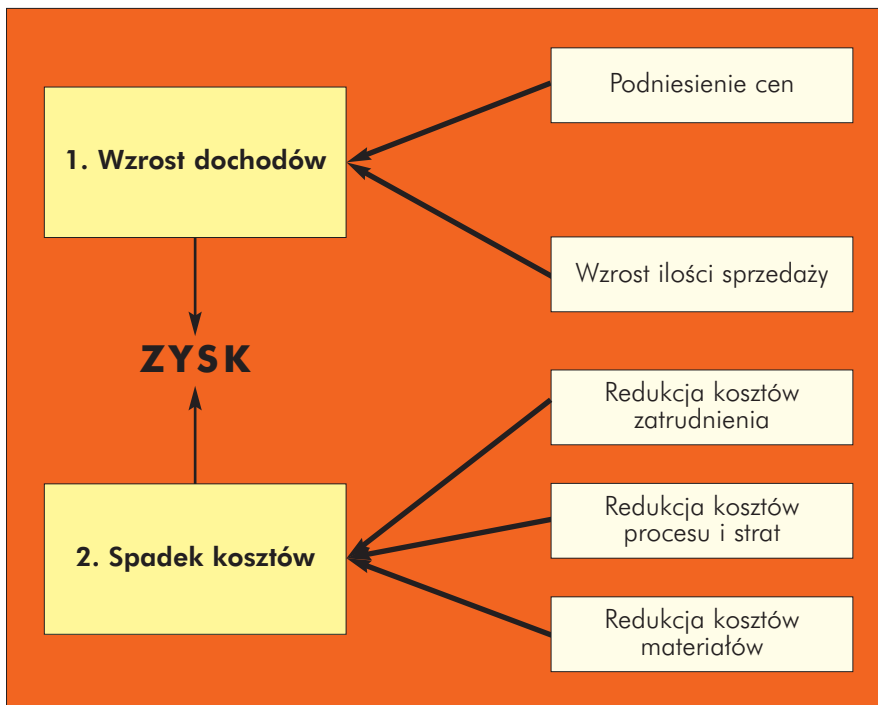


Justyna Światowiec-Szczepańska*
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Ewolucja funkcji zaopatrzenia w przedsiębiorstwie¹

Problematyka zaopatrzenia coraz mocniej wpisuje się w nurt poszukiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podkreśla się jej strategiczne znaczenie z punktu widzenia realizacji głównych celów przedsiębiorstwa, zaś racjonalizacja zakupu jest obecnie traktowana jako jeden z podstawowych czynników wzrostu konkurencyjności. Aby zrozumieć współczesną rolę sfery zaopatrzenia w przedsiębiorstwie, należy zastanowić się nad potencjalnymi współczesnymi źródłami kreowania zysku przedsiębiorstwa. Rysunek 1 wskazuje na klasyczne sposoby poprawy efektów gospodarowania w firmie.

Istnieją dwie podstawowe metody w tym zakresie: wzrost dochodów i spadek kosztów. Wzrost dochodów może wiązać się z podniesieniem cen przy utrzymaniu bądź wzroście ilości sprzedaży lub wzroście sprzedaży przy stałych cenach. Większy zysk przedsiębiorstwo zanotuje w takiej sytuacji, gdy nie ulegną zmianie koszty, bądź będą rosły w tempie wolniejszym niż dochody firmy. Taka ścieżka wzrostu firmy staje się obecnie coraz trudniejsza do zrealizowania. Niska inflacja połączona z wzrastającą stopą wydajności oznacza, że ceny nie mogą być podnoszone bez groźby utraty klientów. Klienci mają duży wybór tanich i wysoko jakościowych produktów. Stąd głównym obszarem koncentracji staje się jednocześnie redukcja kosztów. Klasyczny w tym zakresie sposób to zmniejszanie zatrudnienia. W praktyce napotyka on na spore bariery i nie należy do źródła długotrwałych oszczędności. Inne podejście to redukcja kosztów poprzez proces re-engineeringu. Takie przedsiębiorstwa, jak: Hewlett-Packard, Toyota, Ford, Motorola i wiele innych, podejście takie zastosowały już kilka lat temu, identyfikując dzięki niemu i eliminując nieefektywne obszary działań nie dodających wartości oraz redukując czas wymagany na przeprowadzenie badanych pro-



Rys. 1. Jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Wpływ zaopatrzenia i zarządzania łańcuchem dostaw na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Źródło: R. Monczka, R. Trent, R. Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management, Second edition, South-Western Thomson Learning, 2002, s. 701.*

* Dr Justyna Światowiec – Szczepańska, Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu (przyp. red.).
¹ Artykuł recenzowany (przyp. red.).

cesów. Dla czołowych firm wciąż aktualnym wyzwaniem staje się obniżka kosztów zakupu materiałów i usług. Niezbędne jednak w tym zakresie jest strategiczne podejście do zaopatrzenia, dzięki któremu efekty są znacznie bardziej rozległe. Rysunek 2 przedstawia wpływ zakupu i zarządzania łańcuchem dostaw na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, w tym na wzrost przychodów oraz efektywności zarządzania aktywami i kosztami.

Zadania funkcji zaopatrzenia

Zaopatrzenie staje się coraz bardziej złożonym procesem. W węższym znaczeniu można traktować je jako akt zakupu towarów i usług dla firmy, w szerszym jako proces strategicznego pozyskiwania dóbr i usług dla firmy. Dlatego działania zaopatrzeniowe w organizacji można podzielić na dwie kategorie: na zadania taktyczne oraz strategiczne (tabela 1).

Zadania o charakterze taktycznym realizowane są w każdej organizacji do-

konującej zakupów. Dotyczą bieżącego zarządzania przepływem materiałów i informacji. Ich celem jest zapewnienie nieprzerwanego strumienia odpowiedniej jakości produktów i usług oczekiwanych przez wewnętrznych klientów. Wymaga to dokonywania zakupów:

- po właściwej cenie
- z odpowiedniego źródła
- przy spełnieniu wymaganych specyfikacji
- w odpowiedniej ilości
- z dostawą w wymaganym czasie
- dla właściwych wewnętrznych klientów.

Taktyczne działania zazwyczaj nie są nastawione na długi horyzont czasowy i realizowane są w obrębie funkcji zakupu.

Strategiczne zadania z zakresu zaopatrzenia koncentrują się natomiast na określeniu zewnętrznych źródeł zaopatrzenia w taki sposób, aby w długim okresie przyczyniały się do wzrostu konkurencyjności firmy. W tym celu aktywność ukierunkowana jest na rozwijanie i zarządzanie komplemen-

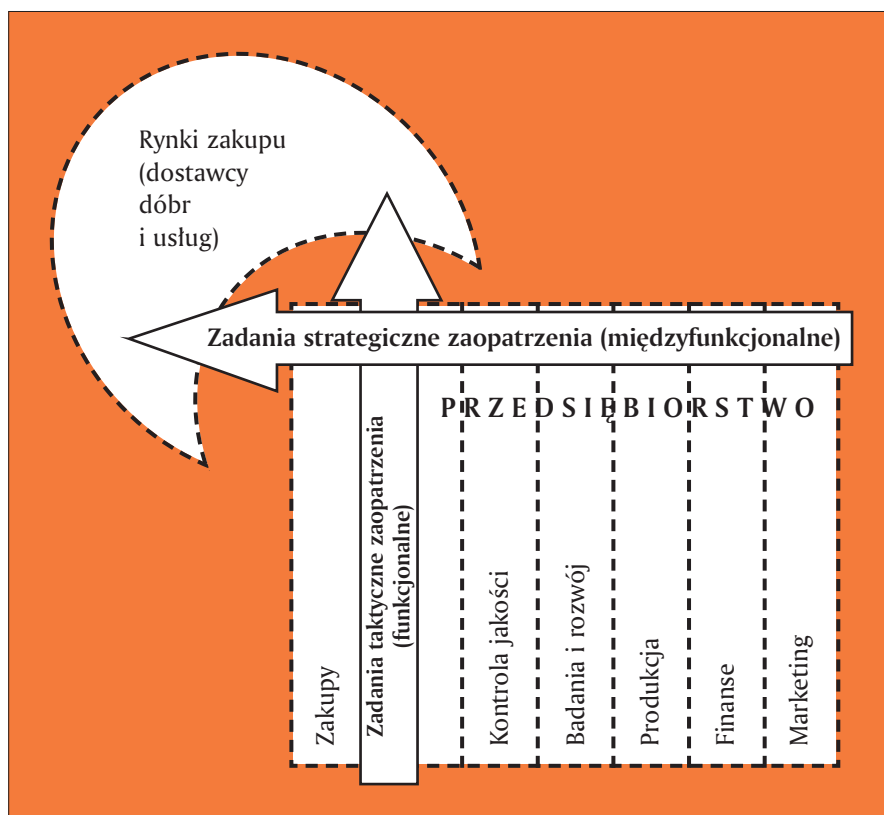
tarnymi zdolnościami oraz kompetencjami dostawców. Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta w wyniku: redukcji kosztów, rozwoju technologii, poprawy jakości, skrócenia cyklu zamówień oraz poprawy efektywności dostaw. Efekty te przyczyniają się do wzrostu zadowolenia oraz wartości dla klientów finalnych przedsiębiorstwa. Realizacja zadań strategicznych jest procesem międzyfunkcyjnym. Obok przedstawicieli funkcji zakupu, w skład zespołu zajmującego się strategicznymi aspektami zaopatrzenia mogą wchodzić reprezentanci między innymi działów projektowych, produkcyjnych, marketingowych, kontroli jakości, planowania czy finansowych. Zakres funkcji zaangażowanych w realizację obydwu grup zadań ilustruje rysunek 3.

Zaopatrzenie nie zawsze traktowane było na równi z innymi funkcjami w systemie zarządzania firmą, choć na przełomie wielu lat status poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie ulegał istotnym zmianom. Do momentu utrzymującej się przewagi popytu nad poda-

Tab. 1. Zadania taktyczne i strategiczne zaopatrzenia przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Zadania taktyczne	Zadania strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza produktów – badania wymagań dla nabywanych towarów i usług • Badania rynku – określania charakterystyki rynku dla zakupów • Monitorowanie zamówienia – zarządzanie procesem zakupu • Określanie potrzeb i wymagań wewnętrznych klientów – dopasowywanie informacji z rynku o produktach do potrzeb tych klientów • Przekazywanie dostawcom prognoz dotyczących przyszłych potrzeb • Przekazywanie rzeczywistych zamówień dostawcom na produkty i usługi • Pomiar efektywności dostawcy – monitorowanie kosztów, jakości, dostaw i usług • Zarządzanie jakością dostawcy – zapewnienie, że dostawca danych produktów i usług odpowiada wymaganiom organizacji • Zarządzanie kontraktem i negocjacje – opracowanie optymalnych warunków kontraktu • Zarządzanie transportem – zapewnienie dostaw zgodnych z wymaganym harmonogramem • Analizowanie relacji cena: koszt – analiza trendów kształtowania się cen i kosztów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja dostawcy – znalezienie potencjalnych dostawców w celu sprostania aktualnym lub przewidywanym potrzebom zakupowym • Ocena dostawcy i selekcja – określenie zdolności dostawcy w zakresie zaspokojenia potrzeb organizacji • Zarządzanie dostawcą – związane z zarządzaniem bazą dostaw • Rozwój i usprawnienia dostawców – podejmowanie działań w celu ogólnej poprawy efektywności bazy dostaw • Zaangażowanie dostawców w bieżące procesy dotyczące rozwoju nowych produktów i procesów.



Rys. 3. Zadania taktyczne i strategiczne w zakresie zaopatrzenia przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne.

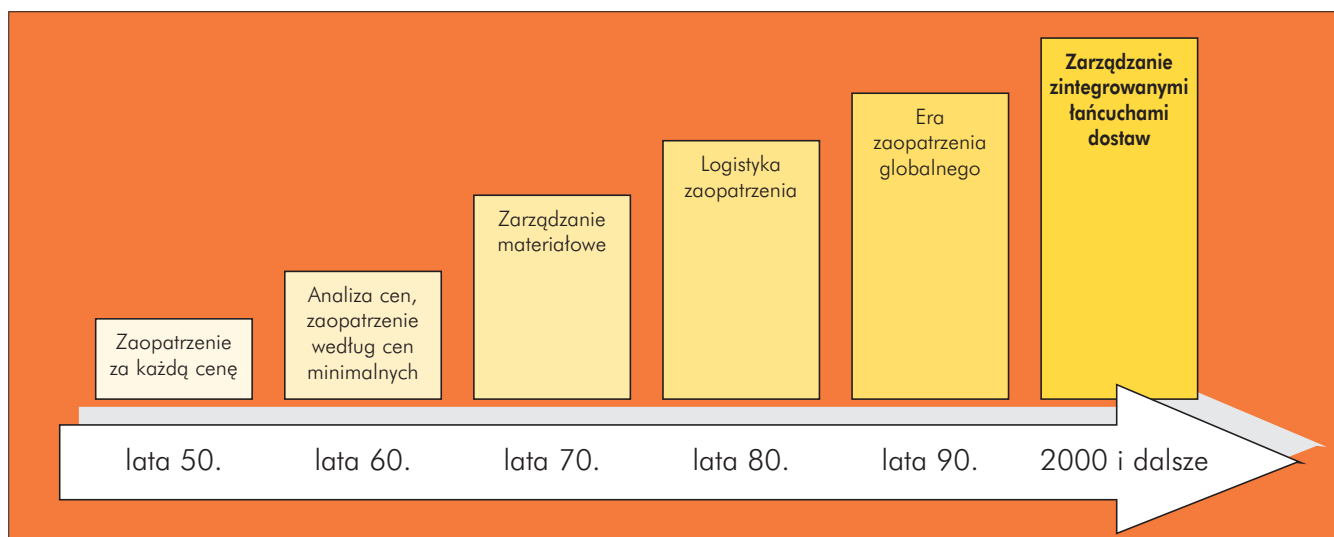
fuzji, przejęć i związany z tym wzrost złożoności przepływów finansowych w latach 80. i 90. w dużym stopniu przyczynił się z kolei do wzrostu statusu finansistów, często wyłaniających się jako grupa dominująca w systemie zarządzania firmą.

Obecne przemiany wskazują na konieczność rozwoju współpracy międzyfunkcjonalnej i zespołowej, ukierunkowanej na realizację wspólnych celów. Dominacja jednej tylko z funkcji w systemie zarządzania traci swoją skuteczność w rozwiązywaniu coraz bardziej złożonych zadań, przed którymi stoi nowoczesne przedsiębiorstwo. Koncepcja ta zgodna jest z ideą „łańcucha wartości” M.E. Portera i modnym ostatnio zarządzaniem procesowym. Z całą jednak odpowiedzialnością należy podkreślić wzrost znaczenia funkcji zakupu. Zaopatrzenie zaczęło wreszcie traktować jako równorzędny odcinek przepływu materiałowego w stosunku do obszarów produkcji i sprzedaży. Zjawisko dotyczy niemal wszystkich branż przemysłowych. Jest to o tyle istotne, że przez lata funkcja ta, zajmując niską pozycję w hierarchii zarządzania, nie przyciągała wysoce wykwalifikowanych pracowników. Zrozumienie współczesnej roli zaopatrzenia w przedsiębiorstwie ułatwi krótka analiza ewolucji i rozwoju zaopatrzenia w firmie (rysunek 4).

W latach 50. wskutek ograniczonej ilości towarów nakładano na funkcje zakupu cel zaopatrzenia „za wszelką

żą dominującą rolę w przedsiębiorstwach pełnili pracownicy związani z produkcją. W pogoni za lepszą produktywnością i wydajnością, inżynierowie i dział produkcji stanowili najbardziej liczącą się grupę w organizacji gospodarczej. Tym, co zapewniało sukces przedsiębiorstwa była efektywna produkcja masowa. Wraz z rozwojem ryn-

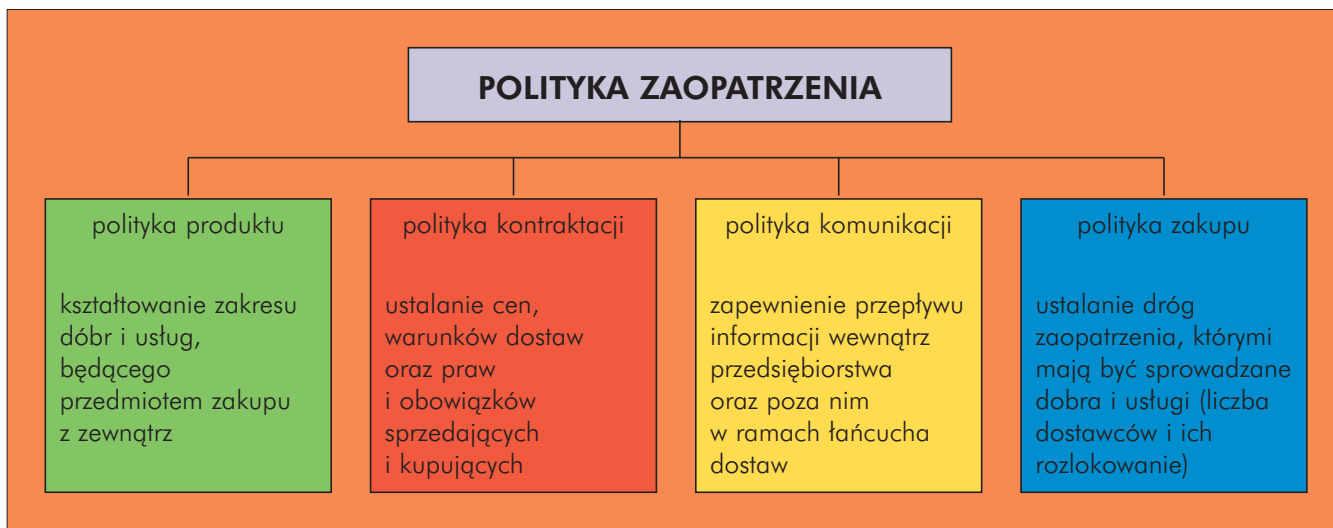
ku nabywcy i narastającymi problemami z upłynieniem zapasów wyrobów gotowych, działy produkcyjne zostały zdezonizowane na rzecz departamentów sprzedaży, a następnie marketingu. Wzrost aktywizacji sprzedaży oraz przyjęcie koncepcji marketingowej stały się nowym kluczem dla realizacji zysków przedsiębiorstwa. Popularność



Rys. 4. Ewolucja i rozwój zaopatrzenia w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne.

² W warunkach socjalistycznej gospodarki niedoborów ta sytuacja miała swój szczególny wymiar, z racji istniejącego systemu rozdzielnictwa części materiałów oraz nakazowo-parametrycznego charakteru powiązań pionowych między jednostkami gospodarczymi.



Rys. 5. Instrumenty polityki zaopatrzeniowej.

Źródło: opracowanie własne.

cenę”. Racjonalizacja tej sfery nie była przedmiotem większego zainteresowania przedsiębiorstwa³. W kolejnym dziesięcioleciu, rozwój infrastruktury przemysłowej wpłynął na dążenie do usprawnienia funkcjonowania firmy. Proces zakupu i zasilania materiałowego stał się zatem jednym z obszarów poszukiwania obniżki kosztów.

Zaowocowało to rozwojem w latach 70. tak zwanego zarządzania materiałowego, polegającego na szerszym i bardziej zintegrowanym podejściu do organizacji działalności w sferze zakupów. Koncepcja ta opierała się na rozszerzeniu odpowiedzialności funkcji zakupu za kierowanie całą działalnością dotyczącą dopływu materiałów do organizacji, włącznie z określeniem potrzeb produkcyjnych, harmonogramów produkcji oraz zakupów, przechowywaniem i rozdysponowaniem materiałów. W okresie tym zaczęto doceniać znaczenie strumieni informacyjnych odnoszących się do przepływu dóbr. Rola zaopatrzenia w tym czasie była już znacząca, lecz nastawiona głównie na zapewnienie konkurencyjnych cen. Rzadziej postrzegano dostawcę jako źródło dodatkowej wartości. Intensywny rozwój logistyki w latach 80. pozwolił na pogłębienie tego procesu zarządzania i tworzenie w ramach firmy zintegrowanych systemów planowania, sterowania i kontroli przepływami dóbr oraz informacji, wspomaganymi techniką obliczeniową. Glo-

balna konkurencja oraz recesja lat 80. wpłynęła na znaczące zmiany w sferze zaopatrzenia przedsiębiorstwa. W tym okresie firmy musiały dostosować się do takich zjawisk, jak:

- konkurencja o niespotykanej dotąd intensywności, mająca charakter globalny – podstawowy priorytet konkurujących firm to wysoka jakość i niskie koszty. Szybkość zmian doprowadza do konieczności skrócenia okresu planowania i wzrostu niepewności
- dominacja globalnych firm, które zdobywają udziały w rynkach poprzez zastosowanie oryginalnych strategii, organizacji i technik zarządzania nie znanych firmom działającym w ramach konkurencji krajowej lub zagranicznej
- bezprecedensowy stopień technologicznych zmian – skraca się międzynarodowy cykl życia produktu; ogromne tempo dyfuzji technologicznych innowacji w skali globalnej
- możliwość koordynowania działalności zaopatrzeniowej w skali świata dzięki możliwościom korzystania z międzynarodowej sieci danych oraz World Wide Web.

Współczesne tendencje w sferze zaopatrzenia przedsiębiorstwa

Współczesna ranga sfery zaopatrzenia związana jest z tworzeniem syste-

mów logistycznych zaopatrzenia i łańcuchów dostaw ukierunkowanych na maksymalizację wartości dla finalnych użytkowników. Szczególną rolę odgrywa tu kwestia jakości i znaczenie dostawców. Obserwacja współczesnej roli zaopatrzenia pozwala na następujące konkluzje:

- proces przekształcania roli zaopatrzenia we współczesnej gospodarce jest w toku, jest on odpowiedzią na światową konkurencję, szybkie zmiany technologiczne oraz zmieniające się oczekiwania klientów
- ogólne znaczenie procesu zakupu wzrasta, szczególnie w branżach najbardziej dotkniętych konkurencją globalną
- zaopatrzenie będzie kontynuowało proces integracji z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie oraz w ramach łańcucha dostaw, jak również coraz lepiej będzie rozpoznawać i reagować na wymagania konsumentów.

Warunkiem koniecznym jest zatem dążenie do pełnej integracji sfery zaopatrzenia ze sferą dystrybucji, nie tylko w ramach jednej organizacji, lecz w ramach całego systemu łańcucha dostaw.

Zmiana priorytetów bądź zakresu działań w jednym odcinku funkcji zaopatrzenia pociąga za sobą zmiany w innych. Dla celów systematyzacji tych zjawisk przyjęto koncepcję czterech kluczowych instrumentów polityki zaopatrzeniowej: politykę produktu, poli-

³ Zbliżony zestaw instrumentów kształtowania rynku zaopatrzeniowego przedstawia S. Abt. Obejmuje on: politykę kształtowania ilości zakupów, politykę kształtowania jakości, politykę cenową, politykę selekcji oraz politykę komunikacyjną. Por. S.Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 68-70.

tykę kontraktacji, politykę komunikacji i politykę zakupu³ (rysunek 5).

W każdym z elementów polityki zaopatrzeniowej obserwujemy znaczące przemiany o trwałym charakterze (rysunek 6).

Tendencje w zakresie kluczowych instrumentów polityki zaopatrzeniowej najczęściej mają związek z ogólną strategią kreowania wartości dla klienta w ramach zintegrowanych łańcuchów dostaw. Cel ten firmy realizują poprzez redukcję kosztów oraz poprzez dodawanie korzyści. Sfera zaopatrzenia posiada szczególnie potencjał w zakresie obniżki kosztów. Zasadnicze działania w tym zakresie to:

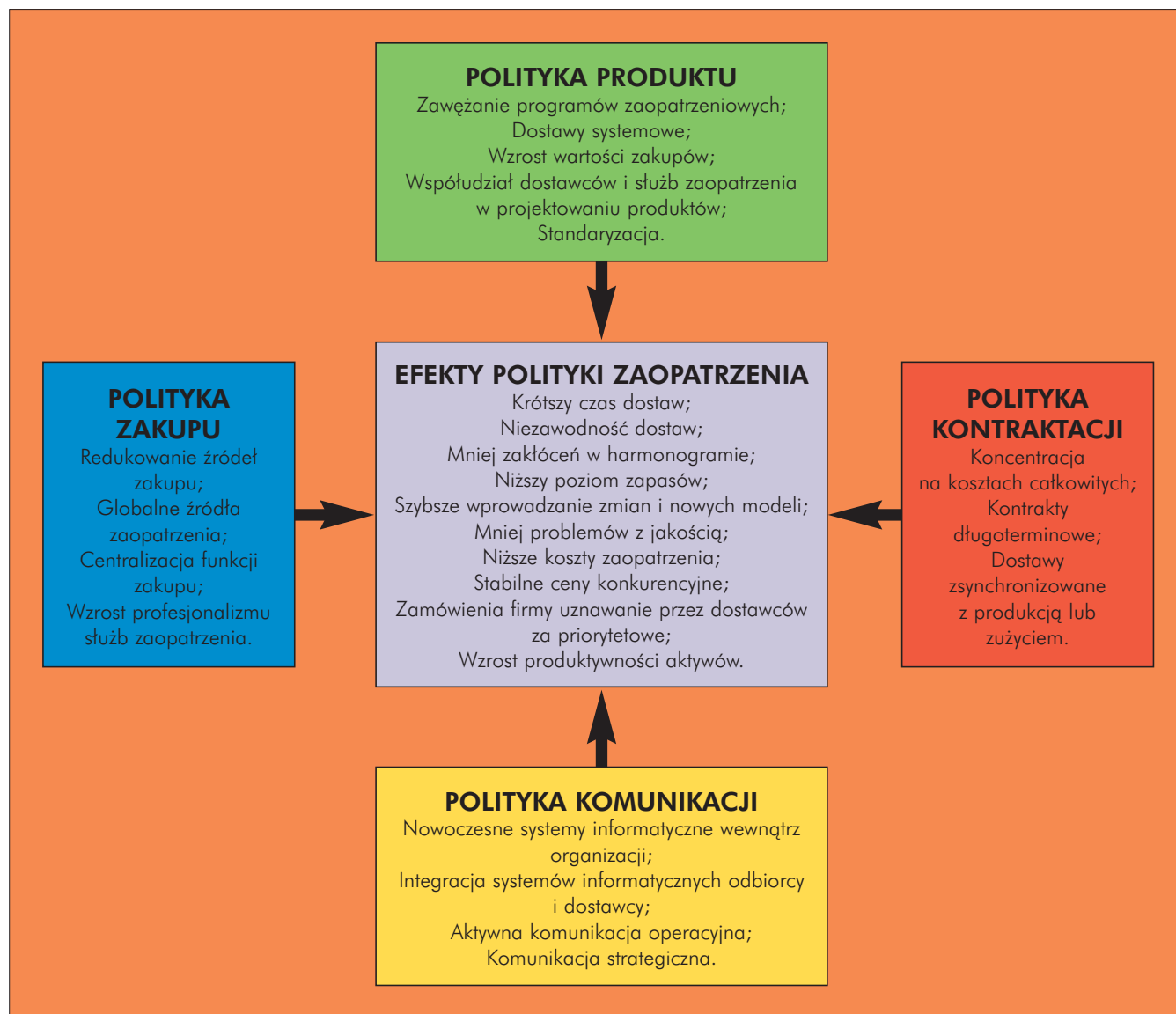
- utrzymanie niższych zapasów wskutek wprowadzania dostaw zsynchronizowanych z produkcją lub zużyciem

- zaprzestanie dublowania wielorakich czynności w firmie dostawcy i odbiorcy, dzięki pogłębionej współpracy oraz usprawnień w zakresie przepływu informacji
- aktywny udział zaopatrzenia i dostawców w analizach wartości wytwarzanych produktów
- zadbanie o jakość produktu w jak najwcześniejszych stadiach jej powstawania
- zmniejszenie kosztów zaopatrzenia wskutek mniejszej liczby dostawców oraz nacisku na kontrakty długoterminowe
- ogólny wzrost produktywności aktywów.

Zaopatrzenie może także oddziaływać na wzrost wartości dodanej. Wyraża się to przede wszystkim większą troską o jakość i szybkość działań.

Powyższe zadania wymagają odpowiednich inwestycji, często zakrojonych na szeroką skalę i, jak zawsze w takim przypadku, badana jest ich opłacalność. Wiele praktycznych dowodów wskazuje, że tego typu usprawnienia i przedsięwzięcia są rentowne i to niekoniecznie w długim okresie.

Reasumując, należy pokreślić, że rola sfery zaopatrzenia rośnie wraz ze świadomością firm dotyczącą znaczenia i sposobów kreowania wartości dla finalnych użytkowników. Uwzględniając znaczący udział dostaw w wartości produktów finalnych konieczne jest zakwalifikowanie kształtowania zakupów do rangi problemów strategicznych przedsiębiorstwa. Zjawisko to pociąga za sobą zmiany w wielu obszarach polityki zaopatrzeniowej, które często są ze sobą powiązane i wzajemnie uzależnione.



Rys. 6. Tendencje w polityce zaopatrzeniowej.

Źródło: opracowanie własne.