

Mirosław ANTONOWICZ¹

ZAKUPY PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU – WARUNKI SUKCESU

Autor w swoim referacie przedstawia problematyka zakupów zaopatrzeniowych w gospodarce rynkowej. Wskazuje na ich rolę oraz możliwości wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Wskazuje na wagę inicjatyw usprawniających proces zakupu i rolę centrum zakupu w procesie nabywania dóbr zaopatrzeniowych przez przedsiębiorstwa.

PURCHASES BY ENTERPRISES IN THE MARKET – CONDITIONS FOR SUCCESSES

Author in his article describes problematic aspects of purchasing of supplies in the market economy. He points their role as well as influence on enterprise activities. Moreover he points the importance of initiatives which improve purchasing process and the role of purchasing center in process of buying supplies by companies.

WSTĘP

Już w 1990 roku Anna Milen na kanwie dyskusji trzech wielkich korporacji wskazywała iż w wieku XXI zakupy mogą odgrywać strategicznie a rolę w działalności biznesowej przedsiębiorstw. Tym bardziej, że zakupy w dobie globalnej gospodarki muszą brać pod uwagę wszelkie korzyści i straty powstające w procesie zaopatrzenia² i wytwarzania w aspekcie celu końcowego tj. zdobycia rynku. Nacisk kładziony jest na stopień zaspokojenia potrzeb nabywców z punktu widzenia oferowanego produktu i wyboru konkurencyjnego źródła zakupu. Wprowadzenie konkurencji w wyborze źródeł zaopatrzenia oraz eliminacja działań przeciwstawiających sobie nabywcę i dostawcę są koniecznością, a zarazem drogą do uzyskania pozytywnych efektów na rynku. Celem jest łączne widzenie interesów nabywcy i dostawcy i o taką kombinację dostawców, kanałów, form i warunków zakupu aby przy pożądanym przez nabywcę poziomie jakości minimalizować przyszłe koszty produkcji i handlu. W strategiach marketingowych znajduje odzwierciedlenie idea rozszerzenia orientacji marketingowej w kierunku instytucjonalnych zakupów rynkowych. Dostrzeżono bowiem szczególne możliwości obniżania kosztów tkwiące w zakupach szczególnie w procesie przygotowania i przebiegu procesu zakupów.

POJĘCIE I ROLA ZKUPÓW W GOSPODARCE RYNKOWEJ

¹ Akademia Leona Koźmiskiego

² W ujęciu wąskim pojęcie zaopatrzenia i zakupu traktuję jako tożsame

Wraz z procesem koncentracji przedsiębiorstw na podstawowym „core businessie” i pozbywaniem się funkcji pomocniczych na zewnątrz rośnie rola zakupów. Kupuje się coraz więcej na zewnątrz i coraz więcej zadań powierza się dostawcom. Wydawać się by mogło, że w gospodarce rynkowej problem zakupów jest drugorzędny. Tymczasem trendy biznesu światowego wskazują, że jest akurat odwrotnie. Rola funkcji zakupów w organizacjach rośnie. Wynika to z prostej przyczyny, iż funkcja pochłania dużą i rosnącą pulę pieniędzy i może wpływać na zysk operacyjny przedsiębiorstwa poprzez redukcje kosztów zakupu. Przedsiębiorstwa wydają na zakupy od 20 do 70 % swoich wpływów.

Rola zakupów w przedsiębiorstwie zatem jest ogromna i sprowadza między innymi do:

- Negocjowania warunków dostaw z dostawcami np. wybór dostawcy;
- Przygotowanie i składanie zamówień we współpracy z innymi działami, np. produkcją; finansami;
- Nadzorowania i kontroli dostaw;
- Stosowania technik marketingu zakupów dla optymalizacji wyboru dostawców i szukania oszczędności działań.

Z tej też przyczyny zakupy zaopatrzeniowe możemy zdefiniować jako funkcje odpowiedzialną za pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, komponentów, części, urządzeń, usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub pozyskiwanie w inny legalny sposób (np. leasing) w celu zużycia do produkcji, eksploatacji lub odsprzedaży³. Bardziej rynkowe ukierunkowane na kreację rynku i dostawy pojęcie zakupów prezentuje A. V. Welle. Jego zdaniem zakupy to zarządzanie zewnętrznymi zasobami firmy w taki sposób, aby zaopatrzenie w niezbędne do funkcjonowania organizacji produkty, usługi, umiejętności i zasoby wiedzy oraz zarządzanie jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi było zapewnione na najlepszych warunkach⁴. Zatem zgodnie z koncepcją łańcucha wartości Portera zakupy dodają wartości organizacji wspierając działalności podstawowe firmy np. logistykę czy marketing i sprzedaż. Tym bardziej, że coraz częściej nabywców dobór klasyfikuje się według wkładu w rentowność przedsiębiorstwa⁵. Wobec powyższego strategię działania w sferze zakupów i ich wybór (co jeszcze w XX wieku potwierdził P. Kraljic) zależy od:

- Strategicznego znaczenia zakupów materiałowych w kontekście wartości jakie one dodają do asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwo, udziału procentowego kosztów materiałowych w koszcie całkowitym;
- Złożoności rynku zakupów mierzonej nie tylko podażą, tempem substytucji, rozwoju technologii, występowaniem struktur rynkowych w formie monopolu lub oligopolu, czy złożonością działalności logistycznej.

Kraljic podkreślał, że poprzez ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście tych dwóch zmiennych naczelne kierownictwo i najwyżsi rangą menedżerowie odpowiedzialni za zakupy mogą określać typ strategii zakupowych których wymaga dana firma, aby wykorzystać swoją siłę nabywczą w konfrontacji z ważnymi dostawcami oraz zredukować

³ K. Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe, PWE Warszawa 2004, s. 13

⁴ H. Kardasz: Rola zakupów i jej wpływ na polityki biznesowe, Eurologistic nr 4/2008 s. 106

⁵ V. Kumar: Customer Lifetime Value – The Path to Profitability” Foundations Trends in Marketing, Vol 2 no 1 /2007 s. 5-7

ryzyko towarzyszące zakupom do akceptowalnego minimum.⁶ To oznacza także, iż firmy muszą posiadać tzw. umiejętności kupieckie, dzięki którym umacniana będzie pozycja firmy na rynku poprzez zdolności do obniżania kosztów zewnętrznych zakupów w relacji do przychodów. Można to zaobserwować analizując model ewolucji zakupów zaprezentowany przez D.M Jonesa.
(zob. tab. nr 1)

Tabela nr 1. Stadia rozwoju funkcji zakupów, a związane z nimi możliwości i znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Stadium Rozwoju	Możliwości	Znaczenie dla Przedsiębiorstw
I. Narodziny	Funkcja zakupów nie stanowi spójnej całości	Niewielkie lub żadne
II. Uświadomienie	Uzyskanie oszczędności	Sprawność administracyjna: niewielkie oszczędności w wyniku konsolidacji od 2 do 5%;
III. Rozwój	Kontrola i rozwój możliwości w zakresie ustalania cen i prowadzenia negocjacji dotyczących zakupów;	Obniżka kosztów od 5 do 10 %
IV. Dojrzałość	Wykorzystanie zasady 80/20, angażowanie specjalistów ds. zakupów, obniżka kosztów, początki zarządzania bazą dostawców;	Obniżka kosztów od 10 do 20 %, kosztów zakupu od 1 do 10 %
V. Zaawansowanie	Dewolucja (ewolucja zstępna) funkcji zakupów, silna scentralizowana kontrola, zarządzanie łańcuchem dostaw.	Obniżka kosztów do 25 %;uwzględnianie wszelkich kosztów nabycia i zarządzania łańcuchem dostaw o 30 %; zaawansowanie praktyk zakupowych

Źródło: K. Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe, PWE Warszawa 2004 , s. 25

USPRAWNIANIE ZAKUPÓW

Zakupy a szerzej gospodarka materiałowa mają zasadniczy wpływ na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa z uwagi na swój wpływ na sterowanie następującymi kategoriami kosztów tj. np. kosztami materiałowymi, kosztami wiązania kapitału, kosztami

⁶ P.Kralic: Zakupy muszą stać się częścią gospodarki zaopatrzeniowej; Harvard Business Review nr 9/10 1983r. s. 110.

inwestycyjnymi i kosztami ogólnymi. Inicjatywy oszczędnościowe powodujące redukcje kosztów skutkują wzrostem zysku operacyjnego. Oczywiście zależy to od skali analiz, stosowanych metod usprawniających i rodzaju podejmowanych decyzji zmierzających do uzyskania konkretnych efektów. Jedną z takich metod są decyzje typu „Make or buy”. Przy tego typu decyzjach o charakterze ekonomicznym muszą być brane pod uwagę następujące czynniki porównawcze: porównania jakościowe, kosztowe, gospodarki finansowej, czasowe, ryzyka. Zakupy w ogóle w firmie można usprawniać na wiele sposobów. Wybór zależy od zasobów analitycznych, zdolności do zintegrowania działań i woli menedżerów do przyłożenia należytej uwagi funkcji w aspekcie wykorzystania jej możliwości wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Metody te różnią się bowiem w zakresie uzyskiwanych oszczędności i wymaganej pracochłonności. W sposób systemowy przedstawia to tabela nr 2.

Tabela nr 2. Inicjatywy usprawniające działalność zakupową

Umiarkowana pracochłonność	Dostosowanie procedury zakupu do ważności transakcji	Wprowadzenie negocjacji on-line	Oszacowanie całkowitych kosztów użytkowania w czasie cyklu życia produktu
Średnia pracochłonność	Skoordynowanie procedur użytkowania dla pracowników firmy	Rozbicie ceny na komponenty przy kupowaniu produktów złożonych	Sprawdzenie czy opłaca się kupować, czy wytwarzać samemu
Duża pracochłonność	Przygotowanie listy akceptowanych dostawców	Zintegrowanie zakupów w firmie i u dostawców	Oszacowanie jaki zysk osiąga dostawca
	Umiarkowana skala uzyskiwanych oszczędności	Średnia skala uzyskiwanych oszczędności	Duża skala uzyskiwanych oszczędności

Źródło: K. Ciechowicz: Lepsze zarządzanie działalnością zakupową, Harvard Business Review nr 2/2007 s.86

Jak można z tabeli wywnioskować biorąc pod uwagę kryterium pracochłonności i skali oszczędności działaniem usprawniającym które można polecić firmom jest oszacowanie całkowitych kosztów użytkowania towarów lub usług w cyklu życia kupowanego produktu. Koszty całkowite winny stanowić podstawę podejmowanych decyzji zakupowych. Tak jak w marketingu integracja działań i stosowanych instrumentów przynosi największe efekty tak i w zakupach skoordynowanie i jednoczesność zastosowanych metod usprawniających w danej sytuacji rynkowej firmy pozwoli na uzyskiwanie największych efektów oszczędnościowych.. Generalnie jednak proces optymalizacji zakupów zdaniem Ciechowicza⁷ składa się z 7 etapów.

⁷ K. Ciechowicz: Lepsze zarządzanie działalnością zakupową, Harvard Business Review nr 2/2007 s.86.

Są to następujące etapy:

1. Wybór i analiza jednorodnych grup nabywców ;
2. Wybór właściwych inicjatyw oszczędnościowych;
3. Stworzenie listy dostawców;
4. Wybór ścieżki wdrożenia inicjatyw oszczędnościowych;
5. Wybór dostawcy (przetarg i negocjacje);
6. Właściwe wdrożenie nowej umowy;
7. Stałe monitorowanie rynku zewnętrznego i procesów wewnętrznych pod kątem utrzymania najlepszych warunków umowy.

Zmierzając do osiągnięcia oszczędności w wyniku zastosowania tego procesu należy go rozciągnąć na wszystkie zakupy przedsiębiorstwa oraz w określonym cyklu go powtarzać. Pracownicy zaś zajmujący się tymi zagadnieniami w przedsiębiorstwie powinni posiadać niezbędny zasób wiedzy i doświadczenia tak aby zespoły zakupowe w swojej strukturze można było dopasować do ważności i wartości dokonywanych zakupów przez przedsiębiorstwo.

PROCES ZAKUPOWY I DECYZJE ZAKUPOWE

Z natury rzeczy przedsiębiorstwa dokonują podziału swoich zakupów zaopatrzeniowych niezbędnych do prowadzenia i funkcjonowania biznesu na trzy klasy:

- zakupy rutynowe powtarzalne;
- zakupy zmodyfikowane (dokonujemy zmiany dotychczasowych zasad i warunków);
- zakupy nowe (wymagające np. poszukiwania nowych dostawców).⁸

Rozważając proces podejmowania decyzji zakupowych według Robinson⁹ należy przyjąć iż może on składać się z 8 etapów tzn.

1. Uświadomienia problemu zakupowego;
2. Ogólnego określenie potrzeby;
3. specyfikacji zakupywanego produktu;
4. Poszukiwania dostawcy;
5. Zbierania ofert,
6. Wyboru dostawcy;
7. Specyfikacji zamówienia;
8. Oceny wykonania.

Zazwyczaj istotne zakupy o dużej wartości dokonywane są przez tzw. „ centrum zakupowe” – czyli zespół osób i jednostek w przedsiębiorstwie uczestniczący w procesie podejmowania decyzji zakupu. Zdaniem Bonomy¹⁰ w skład centrum wchodzi członkowie wypełniający określone role i mający określoną władzę i najczęściej do powiedzenia w przedsiębiorstwie w aspekcie decyzyjności. Nie oznacza to wcale, iż są to tylko stanowiska kierownicze. Dla przykładu - modelowo centrum zakupu przedstawia tab. nr 3. I tu pojawia się problem. Jak liczne winno być centrum zakupu aby było efektywne w

⁸ T. Wojciechowski: Encyklopedyczne podstawy marketingu; PLACET 2009 s. 273;

⁹ P. Kotler i inni: Marketing - Podręcznik Europejski, PWE Warszawa 2002 s.329

¹⁰ Th. V. Bonoma: Kto naprawdę decyduje o zakupie? Harvard Business Review Polska nr 12/2006 s. 139

działaniach i skuteczne w osiągnięciu celów. Za właściwą należy uważać taką strukturę zespołu zakupowego która jest dopasowana do ważności i wartości zakupów dla przedsiębiorstwa. Struktura zespołu (reprezentacja poszczególnych działów firmy) zależy wówczas winna od dwóch czynników : ważności zakupu dla głównej działalności przedsiębiorstwa oraz jego wartościowej wielkości. Dodać także należy, iż motywy zakupu (np. lokomotyw wielosystemowych) wpływają pośrednio także na uzyskiwanie korzyści.

Do podstawowych korzyści motywujących do zakupu należą:

- korzyści finansowe – np. oszczędność kosztów,
- produktowo – usługowe np. konkretne cechu produktu, usługi serwisowe,
- społeczno-polityczne- opinia o firmie i jej menedżerach;
- konkurencyjne – czy dokonany zakup poprawi zdolności konkurencyjne na rynku, poszerzy rynki działania;
- osobiste – postrzegana skuteczność działań menedżerów dla firmy i opinia o nich kształtowana poprzez decyzje zakupowe.

Tab. nr 3. Modelowy układ centrum zakupów (członkowie i ich role)

Inicjator	Osoba inicjująca zakup przedstawiająca problem do rozwiązania – np. Członek Zarządu odpowiedzialny za tabor;
Decydent -	Prezes Zarządu kierując się opiniami, np. przedłożeńiami zespołu wybierającego i pozostałych członków Zarządu, opiniami doradców;
Wpływowi Doradcy	np. pion sprzedaży usług , Vice Prezes ds. finansów; jednostki mające dużo do powiedzenia w sprawie wyboru lokomotyw, jako produktu i dostawców;
Nabywca	pion zakupów realizuje zgodnie ze specyfikacjami i warunkami zamówienia korzystając z procedur negocjacyjnych lub przetargowych;
Konsultanci/ strażnicy	Konsultanci/ strażnicy – pion zakupów, pion eksploatacji taboru, pionów sprzedaży analizują potrzeby firmy z uwzględnieniem potrzeb rynku i wskazują potencjalnych dostawców oferujących najbardziej pożądaną tabor z uwzględnieniem parametrów eksploatacyjno - użytkowych;
Użytkownicy	pracownicy pionu eksploatacyjnego korzystający z taboru.

Źródło: Th. V. Bonoma: Kto naprawdę decyduje o zakupie? Harvard Business Review Polska 1 nr 12/2006 s. 139

Stąd też najlepszym rozwiązaniem jest wyważenie proporcji (w liczebności centrum zakupu) między liczbą menedżerów merytorycznych a liczbą specjalistów od zakupów. Przedstawia to macierz nr 1. Liczba pierwsza oznacza liczbę kupców wewnętrznych którzy zgłosili zapotrzebowanie i mają wpływ na podjęcie ostatecznej decyzji, a którzy będą wykorzystywać zakup w swoich pracach, działaniach. Druga cyfra to liczba pracowników pionu(działu czy departamentu) zakupów którzy najefektywniej dokonają zakupów zgodnie z posiadaną wiedzą o rynku danego produktu i doświadczeniem kupieckim.

Z macierzy wynika, iż przy zakupach o dużej wadze dla przedsiębiorstwa głos decydujący mają przedstawiciele kręgów merytorycznych, specjaliści od zakupów dominują przy zakupach o znaczącej wartości. Niewątpliwe znaczenie służb ekonomicznych jest równie ważne, albowiem każde obniżenie ceny zakupu przy znaczącej wartości transakcji w toku negocjacji wpływa na wyniki przedsiębiorstwa.

ZAKOŃCZENIE

W gospodarce rynkowej należy dostrzegać wszystkie miejsca i możliwości obniżki kosztów, także te znajdujące się w dziedzinie przygotowania i przebiegu procesów zakupu. Warunkiem osiągnięcia pozytywnych rezultatów jest wykorzystanie tkwiących tam rezerw kosztowych oraz współpraca między dostawcą i odbiorcą. Koncepcje tych usprawnień na których oparte są strategie firm zmierzających do wygrania walki konkurencyjnej i poprawy własnej pozycji rynkowej muszą uwzględniać konieczność wzbogacenia i rozszerzenia podstawowej orientacji rynkowej na inne obszary działań – np. zakupy i logistycznego podejścia do zarządzania kanałami dostawczymi produktów do przedsiębiorstwa.

Macierz nr 1 Efektywna struktura centrum zakupu.

Bardzo duża WAŻNOŚĆ dla Średnia Przedsiębiorstwa Mała	4 + 2	4 + 3	4 + 4	
	3 + 2	3 + 3	3 + 4	
	2 + 2	2 + 3	2 + 4	
Średnia			Dużą	Bardzo duża
Szacowana wartość zakupów				

Źródło: K. Ciechowicz: Lepsze zarządzanie działalnością zakupową, Harvard Business Review nr 2/2007 s.90.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bonoma V.T: Kto naprawdę decyduje o zakupie? Harvard Business Review Polska nr 12/2006.
- [2] Ciechowicz K.: Lepsze zarządzanie działalnością zakupową, Harvard Business Review nr 2/2007.
- [3] Kardasz H.: Rola zakupów i jej wpływ na polityki biznesowe, Eurologistic nr 4/2008.
- [4] Kotler P.i inni: Marketing - Podręcznik Europejski, PWE Warszawa 2002.
- [5] Kralic P.: Zakupy muszą stać się częścią gospodarki zaopatrzeniowej: Harvard Business Review nr 9/10 1983.
- [6] Kumar V.: Customer Lifetime Value – The Path to Profitability” Foundations Trends in Marketing. Vol 2 no 1 /2007.
- [7] Lyson K.: Zakupy zaopatrzeniowe, PWE Warszawa 2004.
- [8] Wojciechowski T.: Encyklopedyczne podstawy marketingu; PLACET 2009.