

Krzysztof Rutkowski

Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji

W jednym ze swych opowiadań Bruno Ferrero przytacza historię pielgrzyma, który w swej drodze do odległego sanktuarium spotkał w pobliżu kamieniołomów trzech zmęczonych i zakurzonych mężczyzn, obrabiających wielkie odłamy skalne w czworokątne bloki kamienia budowlanego⁶. Na pytanie, co robią, pierwszy odburknął, że *zabija się harówką*, drugi zaś odpowiedział, że *pracuje od rana do nocy, aby zapewnić utrzymanie żonie i dzieciom*. Jakże inaczej brzmiała jednak odpowiedź trzeciego, równie śmiertelnie zmęczonego mężczyzny, który uśmiechając się z dumą wskazał ręką na dolinę, gdzie wznosiła się wielka budowla z szarego kamienia, ze strzelistymi iglicami wież skierowanych ku niebu, i powiedział – *buduję świątynię!*

Trzej kamieniarze wykonywali tę samą pracę, ale powód dla którego ją wykonywali zmieniał zasadniczo jej istotę i wartość. Istnieje jednak wielka różnica między np. *zabijaniem się pracą a budowaniem świątyni*. Trzeci z kamieniarzy *budując świątynię* czynił w sposób świadomy coś wielkiego, ogromnego, co mimo śmiertelnego zmęczenia napawało go dumnym uśmiechem i optymizmem.

Opowiadanie to aż prosi się o odniesienie do świata współczesnych zakupów. W coraz bardziej konkurencyjnym biznesie XXI wieku wszyscy zdają sobie sprawę z roli i znaczenia tej funkcji w firmie, mało jednak kto ze specjalistów zakupo-

wych, zapytanych o sens swojej pracy, jest w stanie odpowiedzieć na to pytanie w stylu kamieniarza budującego świątynię.

Dyskusje prowadzone od kilku lat na zajęciach Podyplomowego Studium Menedżerów Zakupów w SGH, oraz mniej lub bardziej formalne rozmowy z polskimi menedżerami zakupów, pozwalają określić ich słabe punkty, a pośrednio organizacji zakupowych, które reprezentują. Jako swoiste „siedem grzechów głównych” polskich menedżerów zakupów można uznać:

- uznanie za główny cel działań redukcję wąsko rozumianych kosztów zakupów,
- wiarę w sukces postaw konfrontacyjnych w negocjacjach z dostawcami,
- wąską specjalizację w zarządzaniu kategoriami zakupowymi,
- brak pogłębionej wiedzy finansowej oraz myślenia kategoriami rentowności i wartości firmy,
- słabą znajomość innych dyscyplin zarządzania (operacje, logistyka, marketing, rachunkowość...),
- niezrozumienie idei łańcucha dostaw i roli relacji partnerskich,
- brak orientacji strategicznej.

Wszystkie te słabości są ze sobą wzajemnie powiązane, acz grzechem głównym wydaje się ta ostatnia – niedostrzeganie strategicznej roli zakupów, które mogą mieć kluczowe znaczenie w poprawie rentowności i wartości firmy, w budowaniu

jej przewagi konkurencyjnej, w rozwiązywaniu jej najróżniejszych problemów i wychodzeniu naprzeciw wyzwaniom przyszłości.

Zakupy w biznesie, określane także jako zakupy zaopatrzeniowe lub korporacyjne, rozumiane były tradycyjnie jako pozyskiwanie towarów i usług niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na przestrzeni ostatnich lat ich rola jednak zmienia się niezwykle dynamicznie, w wyniku czego zyskują one na znaczeniu i podnoszą swoją rangę, ze względu na ich niekwestionowany wpływ na pozycję konkurencyjną oraz rentowność i wartość firm. Wskazują na to współczesne definicje zakupów, w tym m.in. definicja A. van Welle: *Zakupy to zarządzanie zewnętrznymi zasobami firmy w taki sposób, aby zaopatrzenie w produkty, usługi, umiejętności i zasoby wiedzy – niezbędne do funkcjonowania organizacji oraz do zarządzania jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi – było zapewnione na najlepszych warunkach*¹⁰.

Na trzy aspekty tej definicji warto jest zwrócić szczególną uwagę – na przewagę konkurencyjną firm pracują nie tylko zasoby wewnętrzne i zarządzanie nimi, lecz odnosi się to także do zasobów zewnętrznych (a więc dostawców firmy), firmy kupują od swoich dostawców nie tylko produkty i usługi, lecz także ich wiedzę i umiejętności (w szerszym znaczeniu także ich doświadczenie, *know-how* czy innowacyjność). Z kolei konstatacja, iż zakupy służą obsłudze zarządzania jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi, jest odniesieniem do łańcucha wartości M. Portera.

Zmiana podejścia do funkcji zakupowej ma swoje korzenie w początkach lat 80., kiedy to wizja „globalnej wioski” M. McLuhana zaczęła przybierać bardziej realne kształty. To właśnie wówczas znacząco zaczęły wzrastać wiedza i umiejętności dostawców oraz pojawiły się nowe praktyki działań liderów biznesu.

Na przełomie wieków otoczenie zaczęło przechodzić z ery stabilności do ery nadzwyczaj dynamicznych zmian, zaś próba proaktywnego wychodzenia naprzeciw tym zmianom musiała prowadzić do przewartościowania dotychczasowego podejścia do funkcji zakupów w biznesie. To właśnie w szczególności globalizacja i szybka wymiana informacji w „płaskim świecie” sprawiły, że w XXI wieku znikają praktycznie wszystkie geograficzne i polityczne granice w poszukiwaniach dostawców – miejsce lokalnych dostawców z krajów wysokorozwiniętych od dawna zaczęły zajmować dostawcy z Chin, Europy Środkowowschodniej czy Meksyku, zaś dziś nikogo nie dziwi już wybór dostawcy z Wietnamu, Rumunii, Nikaragui, Jamajki, czy któregoś z krajów afrykańskich.

Większość liderów światowego biznesu posiada kilkadziesiąt tysięcy aktywnych dostawców towarów i usług na świecie. Świat oplata gigantyczna pajęczyna zależności, interesów. „Globalna wioska” to dla specjalistów od zakupów bez wątpienia globalny rynek zakupowy, na którym każdy może handlować z każdym. „Globalna wioska” zmusza jednak także do poszukiwania innowacyjnych strategii obrony przed konkurencją, w których funkcja zakupowa odgrywa od lat niebagatelną rolę.

Ewolucja funkcji zakupów

Zadaniem tradycyjnych działów zakupów było nabycie oraz zapewnienie dostępności odpowiedniej ilości produktów, w odpowiednim czasie, miejscu i po możliwie najniższych kosztach. Ich kluczową rolą była administracyjna obsługa, swoiste „zaopatrzenie” klientów wewnętrznych w potrzebne towary i usługi, co sprawiało, iż funkcję tę najczęściej w firmach nazywano zaopatrzeniem. Traktowani trochę po macoszemu zakupowcy (tak sami określają się specjaliści zakupów) „gasili pożary” szybkimi zakupami *ad hoc*, niekiedy sami jadąc do najbliższej hurtowni czy sklepu

po potrzebne towary. Brak odpowiedniego planowania wydatków oraz wcześniejszej informacji od klientów wewnętrznych o ich potrzebach zakupowych, ograniczał czas na prawidłowe przeprowadzenie procesu zakupowego, a to z kolei wpływało na jego efektywność.

Od przynajmniej kilkunastu lat konsumenci i użytkownicy zapałali szczególnie rodzajem miłości – miłości do niższych cen, praktycznie niezależnie od jakości produktów. Sprostac oczekiwaniom niskich cen próbowali zawsze producenci gorszych jakościowo produktów i usług, jednak swoistą rewolucją w podejściu do polityki cenowej w latach 90. było to, że naprzeciw takim pragnieniom zaczęły wychodzić także firmy lokujące się na wyższych półkach jakościowych w światowym biznesie, m.in. producenci samochodów, sprzętu RTV i AGD, komputerów czy mebli. Gdy liczba konsumentów gotowych nabywać produkty i usługi wyłącznie w oparciu o analizę marki i jakości produktu, niezależnie od ich cen, zaczęła drastycznie maleć, uwaga firm i ich menedżerów musiała skupić się na działaniach na rzecz redukcji kosztów, wszak nie ma niskich cen bez niskich kosztów. Redukcje te nie mogły odbić się negatywnie na jakości produktów, jak również na wynikach finansowych firmy. Nowe strategie musiały umożliwić zaoferowanie produktów i usług wysokiej jakości po atrakcyjnych cenach, jak również wspierać osiągnięcie godziwego zysku przedsiębiorstwa.

Struktura przychodów, w uproszczonym podejściu, obejmuje koszty zakupu towarów i usług, pracy oraz pośrednie, jak również oczywiście zysk. W związku z tym, iż tradycyjnie esencją działań większości firm była (i często jeszcze ciągle jest) maksymalizacja zysku, cel ten starano się osiągnąć albo przez działania na rzecz zwiększenia przychodów, albo redukcję kosztów. Tradycyjnie zwiększanie zysku było realizowane przez działania na rzecz wzrostu przychodów, a zatem było przede wszystkim domeną funkcji sprzedaży i marketingu. Zysk można jednak także zwiększać redukując koszty płac, pośrednie, no i oczywiście zakupów, zarówno produkcyjnych, jak i nieprodukcyjnych. Konstatacja ta docierała do świadomości menedżerów i zyskiwała na znaczeniu, a wraz z nią funkcja zakupowa, w szczególności w sytuacjach spowolnienia albo kryzysu gospodarczego, kiedy pojawiały się kłopoty ze zwiększaniem sprzedaży.

We współczesnym świecie biznesu dominuje coraz częściej przekonanie, że największe możliwości redukcji kosztów, ale również poprawy pozycji konkurencyjnej firm oraz ich wskaźników rentowności i wartości, kryją się w zmianie podejścia do zarządzania funkcją zakupów. Koncentrowanie się firm na swych kluczowych kompetencjach i przekazywanie zewnętrznym partnerom pozostałych (głównie w ramach outsourcingu) spowodowało, iż coraz większa część przychodów firmy zaczęła wracać na rynki

Tablica 1 **Jak można zwiększyć zysk firmy o 100 proc.? Przykład modelowy**

	Obecnie	Sprzedaż +25%	Cena +5%	Płace -25%	Koszty pośrednie -33%	Zakupy -8,5%
Sprzedaż	100.000.000	125.000.000	105.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Zakupy towarów i usług	60.000.000	75.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	55.000.000
Płace	20.000.000	25.000.000	20.000.000	15.000.000	20.000.000	20.000.000
Koszty pośrednie	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	10.000.000	15.000.000
Zysk	5.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000

Źródło: opracowanie własne.

zaopatrzeniowe, na których nabywane są towary i usługi, wytwarzane często w przeszłości w macierzystej firmie. Udział kosztów zakupów w strukturze przychodów oscyluje coraz częściej w przedziale 50-70 proc., a to oznacza, że nawet niewielkie w nich oszczędności przekładać się mogą na wzrost zysku, który można by alternatywnie osiągnąć poprzez znaczący, a w istocie rzeczy nierealny do realizacji wzrost sprzedaży, lub równie trudny do zaproponowania klientom wzrost cen sprzedawanych produktów, albo drastyczną redukcję kosztów pracy lub pośrednich (por. tab. 1).

Sprawia to, że redukcja kosztów staje się często głównym celem kadr zarządzających firmą. Ich obniżenie o kilka, kilkanaście a niekiedy nawet kilkadziesiąt procent jest celem, bywa marzeniem albo swoistą obsesją menedżerów, szczególnie finansowych. Wszak te wydawałoby się łatwe do osiągnięcia oszczędności finansowe można zawsze przeznaczyć na budowę nowych obiektów produkcyjnych, rozwój nowych produktów, premie dla pracowników czy dywidendy dla akcjonariuszy firmy. To właśnie wśród menedżerów finansów często przytacza się jedną, ich zdaniem, receptę na utrzymanie się w biznesie oraz bycie konkurencyjnym i rentownym – jest nią realizacja metody 5 kroków, z których wszystkie określa się tym samym mianem – redukcja kosztów.

Czy podstawowe cele firmy – budowę trwałej przewagi konkurencyjnej, wzrost jej rentowności i wartości – można jednak osiągnąć, mając ze strony zakupów tylko wspomaganie poprzez stałe, niekiedy obsesyjne cięcie kosztów, którego efekty są sprawdzane już nie tylko w porównaniach corocznych, lecz coraz częściej również kwartalnych, a nawet miesięcznych? Traktowane instrumentalnie działy zakupów są przy tym najczęściej skoncentrowane na jednorazowych inicjatywach, zorientowanych na unikanie ponoszenia

kosztów, zamiast na rzeczywistym trwałym zwiększaniu efektywności kosztowej, a więc optymalizacji kosztów. Trafnie interpretuje takie działania raport KPMG podkreślając, że unikanie wydatków jest zazwyczaj działaniem krótkookresowym, którego istotą jest znalezienie takich kosztów, które można stosunkowo łatwo zlikwidować. Optymalizacja natomiast polega na identyfikacji obszarów, w których występują braki efektywności kosztowej, a następnie eliminowaniu w nich wszelkich przejawów niesprawności. Ważnym elementem optymalizacji kosztowej jest koncentracja na obszarach, które mają największy wpływ na budowę wartości przedsiębiorstwa⁸⁾.

Zarządzanie kosztami wydaje się dalej być może nawet najpotężniejszym narzędziem współczesnego zarządzania zakupami i dostawami w biznesie, a jego rola staje się szczególnie istotna w czasach spowolnienia i kryzysów gospodarczych. Wielka japońska trójka producentów samochodowych lansuje powiedzenie „jakie zakupy, takie przedsiębiorstwo” (*how goes purchasing is how goes the company*). Ale trzeba zrozumieć, że zakupy, które budują przewagę konkurencyjną liderów współczesnego biznesu, to funkcja zupełnie odmienna od tej z przeszłości.

W ostatnich latach nastąpiły głębokie zmiany w podejściu do funkcji zakupów, które konsekwentnie czynią z niej funkcję strategiczną. Cele zakupowe zostają w jej ramach ściśle powiązane ze strategią konkurowania przedsiębiorstwa. Dział zakupów pełni kluczową rolę w procesie zakupowym poprzez zarządzanie potrzebami klientów wewnętrznych, i ma za zadanie nie tylko zapewnić maksymalne wykorzystanie wszystkich dostępnych narzędzi, aby zoptymalizować koszty, lecz również przełożyć to na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy oraz jej wskaźników rentowności i wartości. Kończy się czas dominacji i podziwiania „mocniej kopiących” w negocjacjach handlowych

– rolę nastawionych na ostre kopanie „koni” zakupowych i sprzedażowych powoli zaczynają przejmować strategicznie zorientowani partnerzy handlowi, szukający w pogłębionej współpracy długookresowych korzyści dla obu stron.

Centralizacja zakupów i zarządzanie kategorią produktów

W związku z tym, iż większość tradycyjnych organizacji ma rozproszoną strukturę budżetów zakupowych, co jest efektem rozrzucenia kompetencji zakupowych będącego konsekwencją występowania najróżniejszych struktur wewnętrznych organizacji (np. filie, oddziały, pionierzy funkcjonalne czy działy), stworzenie centralnej jednostki zakupowej staje się w nich pierwszym celem i z reguły pierwszym krokiem w budowaniu nowoczesnych zakupów. Centralizacja zakupów (z reguły ich przeważającej części, ale nie wszystkich), pozwala na dostosowanie strategii zakupowej do rzeczywistych i całkowitych potrzeb przedsiębiorstwa, jak również wzmacnia pozycję przetargową organizacji dzięki atutom gry o „większą stawkę”. K. Lysons i B. Farrington uważają, że główne zalety centralizacji zakupów w organizacji znajdują potwierdzenie w dwóch głównych obszarach: uzyskaniu korzyści skali oraz koordynacji działań⁷⁾.

Korzyści skali pozwalają na pełne wykorzystanie siły nabywczej organizacji. Znajdują one szczególne odzwierciedlenie m.in. w:

- możliwości sporządzenia prognoz dotyczących całości wolumenu, który będzie przedmiotem zakupu całej organizacji w rozpatrywanym okresie,
- konsolidacji wolumenu zakupów, co staje się podstawą dla negocjacji znaczących rabatów ilościowych i jedną z podstawowych dźwigni zakupowych poprawy ich efektywności,
- stworzeniu dostawcom szansy i zachęty do konkurencyjnego statusu dostawcy preferowanego lub strategicznego, a po-

średnio zmniejszenie bazy dostawców organizacji,

- redukcjach cen oferowanych przez dostawców dzięki rozłożeniu kosztów pośrednich na dłuższe serie produkcyjne,
- zatrudnianiu specjalistów, ekspertów wyspecjalizowanych w kompleksowym zarządzaniu zakupami różnych kategorii produktów,

Koordinacja działań daje z kolei możliwości osiągnięcia takich korzyści, jak np.:

- zwiększenie strategicznej orientacji w wyniku ulokowania centralnych służb zakupowych „w pobliżu” głównych decydentów organizacji,
- stosowanie jednolitej polityki i procedur zakupowych (ujednoczenie procesu i praktyk),
- wyeliminowanie dokonywania niezależnych, „dzikich” zakupów (*maverick buying*) przez różne jednostki,
- wprowadzenie standaryzacji potrzeb i jednolitej specyfikacji,
- stworzenie systemu miar procesu zakupowego i zarządzanie nim poprzez kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) oraz skuteczne raportowanie osiągniętych rezultatów, co jest podstawą efektywnego zarządzania zakupami,
- wprowadzenie standardów obsługi klienta wewnętrznego i jednego punktu kontaktu,
- skuteczne zarządzanie relacjami z dostawcami, szczególnie preferowanymi i strategicznymi.

Strategiczne zarządzanie zakupami zaczyna się od pogłębionej analizy zakupów, rynków i dostawców, mającej na celu identyfikację szans poprawy pozycji konkurencyjnej firmy oraz jej wskaźników rentowności i wartości. Realizacja strategii odbywa się poprzez negocjacje kontraktów, budowanie zdrowych relacji biznesowych oraz zastosowanie nowych narzędzi i praktyk biznesowych, które

pozwolą obniżyć koszty i/lub poprawią poziom wartości dodanej, gwarantując jednocześnie realizację dostaw zakupionych towarów i usług zgodnie z wymogami firmy i jej klientów wewnętrznych.

Strategia zakupowa przedsiębiorstwa jest rozpisywana na strategię zakupowe realizowane w odniesieniu do kategorii asortymentowych, które odnoszą się do produktów podobnych do siebie pod względem funkcjonalno-technicznym, jak również specyfiki rynku dostawców. Wg ECR Europe, kategoria produktów jest jednoznaczna, możliwą do zarządzania grupą produktów lub usług, którą klienci postrzegają jako powiązaną i/lub substytucyjną w zaspokajaniu swoich potrzeb⁵⁾.

Zarządzanie kategorią produktów jest podporządkowane strategii zakupowej organizacji, a pośrednio realizacji jej konkretnych celów biznesowych, w tym m.in. oszczędności kosztowych i procesowych, ale również zwiększaniu przychodów, poprawy jakości swych wyrobów finalnych czy budowaniu wizerunku lidera innowacyjności. Służy temu m.in. przemyślany dobór dostawców, od których kupuje się wszak nie tylko ich produkty, lecz także ich wiedzę, umiejętności, doświadczenie, innowacyjność itp.

Strategie zarządzania poszczególnymi kategoriami produktów muszą wychodzić naprzeciw funkcjonalnym strategiom klientów wewnętrznych, oraz być opracowywane wspólnie z nimi przez działy zakupów. Zarządzanie kategorią asortymentową oznacza jednak centralne zarządzanie zakupami w organizacji bez względu na to, gdzie powstanie zapotrzebowanie na dany produkt czy usługę. Strategia zarządzania kategorią produktów wymaga precyzyjnego określenia sytuacji aktualnej i docelowej, oraz narzędzi i metod osiągnięcia określonych celów. Opracowanie strategii jest procesem systematyzowanym, zawierającym w sobie określone działania, które powinny zostać

wykonane, ażeby uzyskać zakładany, strategiczny cel.

Celem tworzenia strategii zakupowych staje się uzyskanie klarownego obrazu wszystkich kategorii zakupowych (w oparciu o analizy wewnętrzne i zewnętrzne), wyznaczenie dla nich celów strategicznych i priorytetów na okres ok. 2–3 lat, zapewnienie wdrożenia zaplanowanych działań optymalizacyjnych poprzez inicjatywy w formalnym planie wdrożenia, jak również zapewnienie konkurencyjnych cen poprzez śledzenie rynku i benchmarking, oraz poszukiwanie nowych potencjalnych dostawców i alternatywnych produktów.

Poszczególne kategorie zakupowe zostają przypisane tzw. kupcom wiodącym, którzy specjalizują się w zakupie określonych kategorii i stają się odpowiedzialni za zakup produktów z przypisanych im kategorii dla całej organizacji. Centralne zarządzanie przez nich określonym asortymentem produktów umożliwia zdobywanie, a następnie tworzenie repozytorium wiedzy dotyczącej specyfiki rynku, poszczególnych dostawców, a także informacji o przedmiocie zakupu, które jest następnie wykorzystywane w planowaniu przyszłych postępowań przetargowych, negocjacjach z dostawcami, podpisywaniu umów i ich realizacji. Umożliwia to pełne wykorzystanie potencjału zakupowego organizacji, dzięki konsolidacji wolumenu zakupów w jednym ręku, a w konsekwencji zwiększeniu siły negocjacyjnej i uzyskaniu znacząco lepszych warunków współpracy z poszczególnymi dostawcami.

Do podstawowych kompetencji kupców wiodących należą:

- współpraca z dostawcami, w szczególności współpraca w zakresie prowadzenia procesu zakupowego, tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie relacji z dostawcami, wspieranie wspólnych inicjatyw, zarządzanie umowami handlowymi, rozwiązywanie problemów we

- współpracy organizacji z dostawcami,
- współpraca z klientami wewnętrznymi, w szczególności wsparcie planowania zakupów, wsparcie tworzenia i racjonalizacji specyfikacji/dokumentacji zakupu, zbieranie wiedzy rynkowej (ceny, ofertowanie, negocjacje), analizowanie rynku w ramach kategorii i zarządzanie bazą dostawców,
- zarządzanie kategorią zakupową, w szczególności monitorowanie wyników kategorii (obrót, liczba zapotrzebowań, poziom oszczędności), zarządzanie ryzykiem czy konsolidacja zakupów.

Zarządzanie kategoriami produktów pozwala wykwalifikowanym kupcom świadczyć swe usługi na rzecz całej organizacji, wypełniając tym samym funkcje strategiczne, natomiast funkcje operacyjne, które dotyczą składania zamówień, przekazywane są do podrzędnych struktur, które korzystają z centralnie wynegocjowanych kontraktów.

Partnerstwo w zakupach

Uznanie zakupów za strategiczną funkcję firmy ma wpływ na relacje organizacji z dostawcami i zarządzanie tymi relacjami. Strategiczna rola zakupów stwarza organizacjom możliwości budowania pogłębionej współpracy z dostawcami, która często przybiera postać partnerstwa, niekiedy nawet aliansu strategicznego, i która jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii kupującego i sprzedającego. Różni się ona diametralnie od tradycyjnych relacji trzymania partnera na odległość (*arm's length distance*), częstych, ostrych a nawet konfrontacyjnych negocjacji typu *win-lose*, w trakcie których cena praktycznie zawsze odgrywała kluczową rolę, zaś obie strony usiłowały na wszystkie możliwe sposoby wyrwać z negocjowanego kontraktu jak najwięcej korzyści dla siebie. Realizacja wspólnej strategii to osiągnięcie wspólnych, nadrzędnych w stosunku do własnych celów, poprzez działania wykorzystujące zasoby i

struktury zarządcze obydwu autonomicznych przedsiębiorstw. Wielkość korzyści i ich podział może pozostać w relacji do wkładu partnerów, bądź być ustalona przez nich w obopólnym porozumieniu.

Partnerstwo nie może zostać zaferowane wszystkim dostawcom. Jest ono adresowane głównie do tych z nich, którzy mają wysoki udział w zakupach, dostarczają produkty krytyczne, bez względu na ich wartość, kompleksowe produkty wymagające zastosowania innowacyjności i najnowszych technologii, w przypadku których koszty zmiany dostawcy mogłyby być szczególnie wysokie, czy nowe produkty, w których projektowanie i produkcję warto jest włączać dostawców od samego początku. Współpraca ta musi mieć charakter długofalowy. Godnymi przytoczenia przykładami takiego kształtowania relacji są koncepcje rozwoju dostawców i szczególnie wczesnego włączania dostawców.

Gdy dostawca nie jest w stanie wyjść naprzeciw oczekiwaniom klienta, ten ostatni ma do wyboru trzy warianty:

- przywrócić produkcję danego produktu u siebie,
- przenieść produkcję danego produktu do innego dostawcy,
- pomóc obecnemu dostawcy w rozwoju jego kompetencji.

Proces rozwoju dostawców (*Supplier Development* – SD) nie ma zastosowania do wszystkich dostawców, i nie ma finansowego uzasadnienia w odniesieniu do dostawców oferujących małą wartość dodaną oraz produkty niestrategiczne. Proces rozwoju dostawcy wymaga od obu partnerów wsparcia finansowego, kapitałowego i personalnego, szybkiego dzielenia się wrażliwymi informacjami, oraz stworzenia efektywnego systemu pomiaru i poprawy wyników.

Dostawców warto jest rozwijać, gdy:

- dostawca oferuje innowacyjny produkt,
- dostawca oferuje innowacyjny proces,

- dostawca oferuje innowacyjną technologię,
- istnieje szansa osiągnięcia długoterminowych korzyści,
- jest potrzeba utrzymania elastyczności w warunkach zmian popytu rynkowego.

Do najczęściej stosowanych praktyk rozwoju dostawców należą:

- programy szkoleniowe dla dostawców,
- programy kształcenia wychodzące poza programy szkoleń,
- seminaria dla dostawców zorientowane na doskonalenie,
- narzędzia i pomoc techniczna dla dostawców,
- centra wspomagania dostawców,
- oddelegowanie ekspertów, np. inżynierów procesowych czy menedżerów jakości,
- eliminowanie obaw, jakie mogą mieć pracownicy dostawcy w stosunku do programów rozwoju dostawcy,
- stawianie ambitnych celów zachęcających do radykalnych zmian i ciągłego doskonalenia,
- doskonalenie systemów rachunkowych umożliwiających pomiar postępów w realizacji programów rozwoju dostawcy,
- dzielenie się oszczędnościami uzyskanymi w wyniku realizacji programu,
- zachęcanie dostawców do udziału w poprawie procesów w obiektach kupującego,
- zapewnianie informacji zwrotnej dostawcy w celu wspomagania wysiłków na rzecz rozwoju dostawców,
- pomoc w doskonaleniu systemu zarządzania dostawami dostawcy.

Wczesne włączanie dostawców (*Early Supplier Involvement* –ESI) jest natomiast podejściem stosowanym w zarządzaniu dostawcami, mającym na celu pozyskanie wiedzy eksperckiej i efektów synergii partnerów w procesie projektowania. Jest zorientowane na relacje *win-win* i obecnie

powszechnie stosowane przez większość proaktywnych liderów światowego biznesu. ESI można zastosować w praktycznie wszystkich kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstw, w tym w szczególności w odniesieniu do materiałów, usług, technologii, specyfikacji, standardów, wielkości zamówień, czasów cykli, procesów, opakowań, transportu, przeprojektowania, zmian w montażu, czasu cyklu projektowania czy redukcji zapasów²⁾.

Do podstawowych przyczyn stosowania ESI należy zaliczyć możliwości²⁾:

- uzyskania eksperckiej pomocy dostawcy przed „zamrożeniem” projektu,
- uzyskania dostępu do najnowszych technologii,
- oszczędności czasu w wyniku skrócenia cyklu projektowania,
- zapewnienia dostawcy poczucia się częścią zespołu klienta.

ESI daje możliwości osiągnięcia wielu korzyści⁴⁾. Do korzyści krótkookresowych zaliczyć należy wyższą jakość i niższe koszty produkcji oraz krótsze cykle i niższe koszty rozwoju. Korzyści długookresowe, to przede wszystkim wspólne programy rozwoju oraz powiązanie strategii technologicznych i podział ryzyka.

U podstaw popularności koncepcji wczesnego włączania dostawców leży przede wszystkim możliwość osiągnięcia znaczących obniżek kosztów. W zależności od stopnia złożoności projektu ich wielkość może wahać się na jego kolejnych etapach od 1 do nawet 60 proc. W przypadku niskiego stopnia złożoności projektu możliwości te kształtują się na poziomie 2-5 proc. na wstępnym etapie projektu, 10-25 proc. w przypadku zmiany projektu, i aż 30-50 proc. w następnym jego przeprojektowaniu. Jeśli jednak weźmie się pod uwagę wysoki stopień złożoności projektu, to wartości te kształtują się na znacznie wyższym poziomie¹⁰⁾, odpowiednio 10, 15-30 i 40-60 proc.

Ogromny wpływ na skrócenie cyklu projektowania nowego produktu egzemplifikuje przykład Aerospace Division koncernu Rolls-Royce. O zwycięstwie w branży aerokosmicznej decyduje w pierwszej kolejności innowacyjność i niezawodność produktu oraz jego koszty. Badania i rozwój w tej branży są bardzo kosztowne, a rozwój nowego produktu trwa średnio od 10 do nawet 20 lat. Tymczasem Rolls-Royce, dzięki przekazaniu kompetencji w zakresie rozwoju aż 65-80 proc. komponentów swoim dostawcom, oraz pogłębianej współpracy z nimi opartej na zasadach ESI, skrócił ten czas do 3-4 lat¹¹.

Ale również w tej sferze można tu wskazać na potencjalny konflikt między praktyką myślenia i działania zorientowanych tradycyjnie (tzn. na „cięcie kosztów” w negocjacjach z wieloma potencjalnymi dostawcami) działów zakupów, a nowoczesną filozofią długookresowej współpracy, bazującej na wczesnym włączeniu jednego strategicznego dostawcy, która nie przynosi może szybkich efektów kosztowych, ale na pewno buduje długookresową przewagę konkurencyjną (w tym również kosztową, nieosiągalną w krótkim okresie) obu partnerów. Tradycyjni zakupowcy preferują negocjacje z wieloma potencjalnymi dostawcami, podczas gdy wczesne włączanie dostawców dość szybko koncentruje się na tym jednym, z którym można budować strategiczne relacje¹⁰. Tradycjonalistom jest przy tym trudno trafić do przekonania z tezą, że rzeczywiste zarządzanie kosztami musi zaczynać się już na etapie tworzenia nowego produktu – i to najlepiej wspólnie z innowacyjnymi dostawcami – jego prawdziwego kosztu nie pozna się nigdy później, np. na podstawie cen produktów oferowanych na rynku czy przetargów angażujących konkurujących między sobą dostawców, jak również nie zredukuje się wielu kosztów w fazie (nawet najostrzejszych) negocjacji cenowych z tymi dostawcami.

Niepowodzenia strategii zakupowych oraz zmiany wymagań wobec kadr zakupowych

Mimo olbrzymich atutów, strategiczne zarządzanie zakupami napotyka wiele przeszkód w ich efektywnym wdrażaniu w przedsiębiorstwach, zaś przyczyny takiego stanu rzeczy leżą zarówno po stronie tradycyjnej orientacji struktur organizacji, jak i braku przygotowania do wdrażania strategii zakupowych po stronie samych działów zakupowych.

Do podstawowych barier utrudniających strategiczne postrzeganie zakupów należy zaliczyć:

- brak zrozumienia istoty i korzyści takiego podejścia, jak również często niezbędnego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa firmy,
- ograniczoną komunikację i brak chęci współpracy pomiędzy poszczególnymi pionami/działami w przedsiębiorstwie, co uniemożliwia powoływanie interdyscyplinarnych zespołów zakupowych,
- ograniczone możliwości planowania zarówno potrzeb wewnętrznych, jak i zmian na rynku,
- silne przyzwyczajenie jednostek merytorycznych do postrzegania roli zakupów ograniczonej wyłącznie do realizacji zamówień, co z reguły powoduje konflikty i brak chęci współpracy z nimi jako partnerem biznesowym,
- różnorodne oczekiwania poszczególnych pionów przedsiębiorstwa (przykładowo dział finansów wymaga niższej ceny, a dział techniczny jak najwyższej jakości czy innowacyjności),
- niewystarczającą kreatywność pracowników i brak umiejętności szerszego lub niestandardowego spojrzenia na zagadnienie,
- brak wystarczającej chęci wdrożenia zmian i dążenia do rozwiązania pojawiających się problemów wśród pracowników.

Nowoczesne, strategiczne podejście do zakupów wymaga nowoczesnych kadr

zakupowych, które będą musiały sprostać coraz trudniejszym wyzwaniom. Liderzy biznesu zaczęli się orientować ku specjalistom zakupowym, którzy umieją dostrzec ich strategiczne znaczenie, którego esencją jest zarządzanie zewnętrznymi zasobami firmy w celu podnoszenia wartości firmy.

W podejściu takim menedżerów i specjalistów zakupowych przestaje się traktować jako egzekutorów ostatniego etapu wyboru dostawcy, odpowiedzialnych głównie za negocjacje warunków cenowych. Oczekuje się od nich bycia liderami zespołów odpowiedzialnych za tworzenie i realizację strategii zakupowych, którzy jako menedżerowie kategorii koordynują cały proces. Od takich pracowników oczekuje się cech podobnych jak od liderów projektów.

Ciągle jeszcze zbyt wiele przedsiębiorstw wierzy, iż podstawowe administracyjne umiejętności ich pracowników mogą być wystarczające dla odniesienia sukcesów w sferze zakupów. Takie podejście jest nadzwyczaj naiwne, jeśli weźmie się w szczególności pod uwagę, że to właśnie ci urzędnicy nadzorują wydatki, których wartość idzie w dziesiątki czy setki milionów, a niekiedy nawet miliardy złotych. Wiedza, umiejętności i doświadczenie kadr zakupowych wydają się być kluczem do zastosowania najlepszych praktyk zakupowych, które gwarantują realizację nadrzędnych celów firmy. Do ich niezbędnych kompetencji zalicza się dziś wiedzę nt. rynku zakupów i kategorii zakupowych, umiejętności analityczne, negocjacyjne i komunikowania się czy zarządzania kosztami, ale kompetencje takie mogą okazać się niewystarczające już w niedalekiej przyszłości.

Nadanie zakupom strategicznego wymiaru wymagać będzie przede wszystkim umiejętności wszechstronnego myślenia strategicznego, pracy grupowej, pogłębionych analiz rynkowych, złożonego rachunku pełnych kosztów posiadania (TCO), umiejętności przekonywania czy

zarządzania zmianą. Bardzo ciekawe porównanie kluczowych umiejętności kadr zakupowych dla lat 2010 i 2015 można znaleźć na stronie internetowej European Institute of Purchasing Management¹⁾. Nawet krótkie wyliczenie tych nowych, kluczowych kompetencji kadr zakupowych przyszłości, wyraźnie wskazuje na rosnącą wagę tzw. miękkich elementów zarządzania. Będą one niezbędne m.in. we wdrażaniu różnorodnych projektów, które wymagają zdolności zarządzania zmianą.

Wnioski końcowe

Tradycyjny model zakupów, w którym rola działu zakupów miała charakter administracyjny, urzędniczy i transakcyjny – ograniczała się głównie do składania i realizacji zamówień zgodnie z zaleceniami klientów wewnętrznych, szczególnie działów produkcyjnych lub inżynierskich²⁾ – powoli odchodzi do lamusa.

Konieczność zmiany filozofii podejścia do zakupów podkreślił m.in. F. Cali konstatując, że dział zakupów, jako mający bezpośredni wpływ na budowanie wartości firmy, nie może ograniczać swojej funkcji do zadań transakcyjnych³⁾. Coraz więcej firm dostrzega potencjał drzemiący w zakupach, zaś ich zarządy zaczęły je traktować jako jedną ze strategicznych funkcji. Sukces w zakupach to m.in. zrozumienie strategii konkurencyjnej firmy i jej strategii funkcjonalnych, dobre profesjonalne rozpoznanie rynku potencjalnych dostawców, umiejętne zarządzanie relacjami z partnerami zewnętrznymi, możliwie pełna wiedza na temat celu zakupów oraz kupowanego produktu, jak również pełna informacja na temat procesów warunkujących dany zakup. W zależności od otoczenia biznesowego, w jakim poruszają się kupcy, można mówić o ich zaangażowaniu w procesy badań rynku, prognozowania popytu, projektowania produktu i jego doskonalenie, planowa-

nia produkcji, restrukturyzację procesów czy zarządzanie najróżniejszymi projektami i zmianą. Strategiczne zarządzanie zakupami powiązane jest ściśle z procesami wewnętrznymi w firmie i kooperacją z klientem wewnętrznym, po to, aby finalny produkt oferowany klientowi zewnętrznemu miał dla niego jak najwyższą wartość pod każdym względem – wartości, ceny, innowacyjności czy postrzegania w kontekście wyzwań koncepcji CSR.

Nowa filozofia zarządzania zakupami, a w konsekwencji przypisanie im strategicznej roli w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy oraz jej rentowności i wartości, musi znaleźć zrozumienie zarządów firm, ich rad nadzorczych i właścicieli, ale stanie się to faktem dopiero wówczas, gdy zrozumieją one, iż strategię zakupowe

nie przynoszą natychmiastowych zysków, zaś specyfika zarządzania współczesnym biznesem nie może preferować orientacji na krótki horyzont zwrotu. Zarówno środowiskom zakupowym, jak i naczelnemu kierownictwu firm warto by życzyć, aby wspólnie spojrzeli w przyszłość i zgodnie dostrzegli cel swych działań – budowanie swoistej świątyni, której filarami są przewaga konkurencyjna, rentowność i wartość firmy, i do wzniesienia której wnoszą wkład wszystkie funkcje firmy, w tym również wciąż niedoceniane zakupy. Dałoby to szansę dowartościowania funkcji zakupów i jej kadr, które zapewne z dumą zaczęłyby mówić o swojej roli w jej budowie, zamiast o *zabijaniu się harówką na rzecz cięcia kosztów, czy konieczności odwalania codziennej biurokratycznej roboty zakupowej w celu utrzymania żony i dzieci.*

Bibliografia:

1. Bayen K., *Equipping tomorrow's buyers*, „CPO Agenda”, <http://www.cpoagenda.com/previous-articles/summer-2010/features/equipping-tomorrows-buyers/>, [dostęp 23.05.2013].
2. Burt D.N., Dobler D.W., Starling S.L., *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston 2003.
3. Cali F., *Value purchasing, strumenti e tecniche per ridurre il costo totale d'acquisto*, FrancoAngeli, Milano 2010, p. 13.
4. Echtelt F.E.A., *New Product Development: Shifting Suppliers into gear*, Universiteits Drukkerij, Technische Universiteit, Eindhoven 2004, pp. 29-33.
5. *ECR Europe Category Management Best Practices Report*, ECR Europe 1997, p. 2.
6. Ferrero B., *Kółka na wodzie. Krótkie opowiadania dla ducha*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 1999.
7. Lysons K., Farrington B., *Purchasing and Supply Chain Management*, 8th ed., Pearson Education Ltd, Harlow 2012, pp. 164-165.
8. *Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie?*, KPMG Polska, 2009.
9. Stolle M., *From Purchasing to Supply Management: A Study of the Benefits and Critical Factors of Evolution to Best Practice*, Gabler, 2008, p. 61.
10. Weele van A.J., *Purchasing and Supply Chain Management*, 5th ed., CENCAGE Learning EMEA, 2010, pp. 8, 235-236.
11. Zsidisin G.A., Smith M.E., *Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions*, „Journal of Supply Chain Management”, 2005, Vol. 41, Issue 4, pp. 44-57.