

Firmy intuicyjnie czują, że **zakupy mają strategiczne znaczenie** dla ich rachunku ekonomicznego, **ale** popełniają wiele błędów w kwestii organizacji tego obszaru. W ten sposób **kontroli może się wymknąć 50-60%** całkowitych **kosztów** funkcjonowania przedsiębiorstwa!

Tanie kupowanie

Gdy menedżer stoi przed problemem obniżenia kosztów operacyjnych, z reguły zaczyna od rewizji obszaru zakupów. Trudno mu się dziwić: zakupy stanowią zwykle 50-60% ogólnych wydatków przedsiębiorstwa. Pierwszym odruchem jest z reguły chęć renegocjowania umów z głównymi dostawcami. Takie posunięcie, choć pożądane, nie może być jedynym sposobem redukcji kosztów. Jest bardzo prawdopodobne, że próba wyciśnięcia ostatniej złotówki z dostawcy odbije się na jakości naszych wyrobów. Może też wpędzić go w kłopoty finansowe. Zachwianie równowagi całego łańcucha biznesowego – od dostawcy do konsumenta – prędzej czy później odbije się i na kondycji naszej firmy. O tym, że ślepe cięcie wydatków na zakupy i „dokręcenie śruby” dostawcom nie gwarantuje trwałej obniżki kosztów przekonał się General Motors (pisaliśmy o tym w „BM” 09/2003). Narzucenie dostawcom nowych drakońskich warunków zakupu zaowocowało gigantycznymi oszczędnościami (4 miliardy dolarów rocznie!), tyle że na krótką metę. Dostawcy, nie mogąc wyżyć przy tak niskich (często ujemnych) marżach, masowo zaczęli rezygnować ze współpracy z GM. Koszty awaryjnego poszukiwania nowych dostawców nie

tylko zniwelowaliśmy wcześniejsze oszczędności, ale i wpędziliśmy firmę w straty.

Na problem oszczędności w tej sferze działania trzeba spojrzeć szerzej. Sprawdzona koncepcja 5C każe szukać rezerw w obszarach: umów (contracts), specyfikacji (characterics), kompetencji (competence), narzędzi (capabilities) i systemach kontroli (controls).

I. KOSZTY, czyli cena to nie wszystko

Wielu menedżerów ulega złudzeniu, że tylko cena zakupu generuje koszty. Tymczasem o ostatecznym koszcie surowca czy materiału decyduje całkowity koszt posiadania (TCO – total cost of ownership). Składa się na niego ogół kosztów związanych z zakupem, posiadaniem oraz użytkowaniem przedmiotu czy usługi. Celem procesu ograniczenia kosztów powinna być więc minimalizacja tych właśnie wydatków, a nie prosta renegocjacja zakupu.



Na co zwrócić uwagę przy szacowaniu całkowitego kosztu posiadania?

pozacenenowe warunki kontraktu

Zakup nie kończy się na podpisaniu umowy czy zamówienia. Pod uwagę należy wziąć także koszty logistyki i ubezpieczenia dostawy.

Jeśli dostawca ich nie zapewnia, trzeba sprawdzić, czy niska cena rekompensuje ten brak. A może duży dostawca zaferuje lepsze ceny na usługi logistyczne i ubezpieczeniowe? Równie duże znaczenie mają ustalenia gwarancyjne, czyli to przez jak długi okres od momentu zakupu nie będziemy musieli dopłacać do nabytego towaru czy usługi.

warunki i zasady współpracy pozakupowej

W kontaktach z dostawcami zewnętrznymi niezmiernie ważne są umowy o poziomie świadczonych usług (SLAs, czyli Service Level Agreements). Regulują bowiem zasady obustronnego przepływu informacji i dokumentów oraz współpracy pozakupowej, np. czasu reakcji na zgłoszone zamówienie czy terminu i sposobu obsługi reklamacji czy napraw gwarancyjnych. Czas reakcji na zgłoszenie awarii ma kapitalne znaczenie. Z kolei w przypadku terminów usunięcia usterki rzecz jest względna – 24 godziny przerwy pracy zepsutej kopiarki ma znacząco inny wymiar ekonomiczny niż 24 godziny przerwy w funkcjonowaniu maszyny papierniczej.

Od tych czynników zależy zdolność firmy do prowadzenia nieprzerwanej działalności operacyjnej oraz wartość utraconych korzyści. Fakt, że kupiona maszyna nie pracuje, to nic innego jak koszt utraconych marż wyrobów, które mogłyby być sprzedane. Tymczasem rzadko która firma wlicza utracone korzyści do TCO.

ceny usług pozakupowych czy pogwarancyjnych

Czy tani system IT jest rzeczywiście tani, jeżeli dołożenie nowej funkcji kosztuje prawie tyle samo, co wdrożenie podstawowego systemu?

budowa relacji z odpowiednimi dostawcami

Relacje, choć trudne do wyrażenia liczbami, mają istotny wymiar ekonomiczny. Dostawca związany z firmą dłuższą współpracą, mający perspektywy na jej kontynuację, jest bardziej skłonny do nowych inwestycji technologicznych czy poprawy jakości swoich wyrobów. Dobrym sposobem związania dostawcy z firmą jest model Vendor Manager Inventory (VMI).

NA DOBRE I NA ZŁE

Długotrwałe relacje z dostawcami są nieocenione w sytuacjach kryzysowych. Gdy na rynku lokalnym brakuje złomu, producent stali z reguły przystaje na droższy surowiec (z kraju bądź z zagranicy), by nie narazić się na bardziej kosztowną przerwę w produkcji. Dobre długotrwałe relacje z dostawcami mogą sprawić, że będą oni – w zamian za pewny zbył w sytuacji nadwyżek złomu na rynku – skłonni zapewnić hucie ciągłość dostaw, mimo że mają odbiorców gotowych zapłacić więcej. Z punktu widzenia dostawcy złomu koszty zmiany odbiorcy są w krótkiej perspektywie zerowe, a więc tylko względnie na dobre relacje może go powstrzymać od skorzystania z chwilowej okazji jednorazowego większego zarobku na transakcji z innym klientem.

II. SPECYFIKACJE, czyli czy na pewno kupuję to, czego potrzebuję?

Jeden z producentów z branży budowlanej zweryfikował specyfikacje kupowanych opakowań z tektury falistej. Okazało się, że gramatura opakowań nie jest dopasowana do wagi pakowanych produktów. Opracowano więc opakowania lżejsze o 10%, co przełożyło się prawie liniowo na redukcję cen.

Analiza porównawcza specyfikacji etykiet na butelki, dokonana przez firmę z branży FMCG, wykazała, że jako jedyna na rynku wykorzystuje ona w tej klasie produktów etykiety metalizowane. Wyniki badań świadczyły jednoznacznie o tym, że klienci nie przywiązują do tego wagi. Oszczędności na zmianie etykiet wyniosły około 17%.

To dwa z wielu przykładów na to, że można sporo oszczędzić, modyfikując ilość lub

jakość tego, co kupujemy. Zmiany (rozmiaru, wagi czy stopnia komplikacji surowca) nie rujną przy tym dostawców. Ważna jest też standaryzacja specyfikacji, która pozwala zmniejszyć poziom zapasów, uprościć składanie zamówień, obsługę dostawcy czy logistykę wewnętrzną. Daje też odbiorcy większą siłę przetargową.

Nie należy jednak przeprowadzać weryfikacji specyfikacji jednych zakupów w oderwaniu od drugich. Trzeba porównywać oszczędności płynące z redukcji cen zakupu konkretnego elementu z oszczędnościami, które mogłyby się pojawić w przypadku standaryzacji większej grupy zakupów. Przykładowo, firma chemiczna kupowała osiem rodzajów opakowań zbiorczych. Dzięki standaryzacji ograniczyła się do dwóch typów. W efekcie tej zmiany cena opakowań spadła o 2%, zapasy o 35%, a czas przygotowania i obsługi zamówienia o 50%.

WIĘCEJ, CZYLI MNIEJ

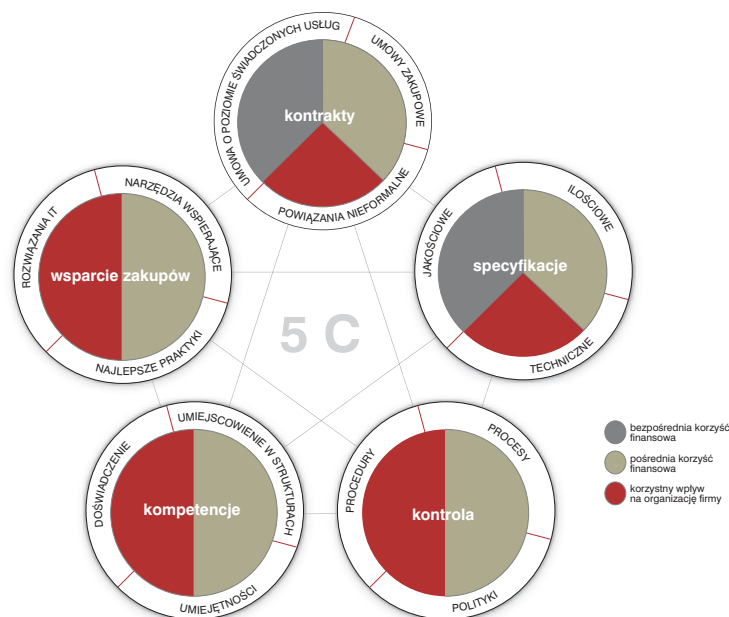
Weryfikacja i standaryzacja specyfikacji nie muszą zmierzać do uzyskania od dostawcy niższej ceny. Często dzięki podwyższeniu wymagań – i tym samym ceny zakupu – można uzyskać oszczędności w pozostałych obszarach działalności. Tak postąpił jeden z producentów tektury falistej. Tani, ale spełniający minimalne wymogi technologiczne klej zastąpił o 20% droższym. Roczne koszty zakupów wzrosły o blisko 0,5 mln zł, ale dzięki temu spadł czas przestoju maszyn (nowy klej powodował mniej wycieków), wzrosła ich średnia prędkość (szybciej schnął) i spadła ilość reklamacji (lepiej sklejał warstwy papieru). Uzyskany w ten sposób wzrost wydajności maszyn i poprawa jakości produkcji przyczyniły się do oszczędności około 1,5 mln zł rocznie.

Weryfikacja specyfikacji musi być procesem ciągłym. To, co dziś spełnia nasze oczekiwania, jutro może być już nieprzydatne. Tym bardziej że na rynku nieustannie pojawiają się nowe surowce, materiały, technologie produkcji, a potrzeby klientów ciągle się zmieniają. Warto dopuścić do procesu weryfikacji zakupów inne działy. W firmie z branży spożywczej to zadanie powierzono dwóm osobom z działu produkcji, jednej z marketingu oraz dwóm z działu badań i rozwoju. Taki skład powoduje, że brane są pod uwagę jednocześnie wymagania produk-

cyjne, możliwości techniczne oraz potrzeby klientów. Pierwszy rok funkcjonowania zespołu przyniósł firmie blisko 5% oszczędności kosztów operacyjnych.

JAK ZABRAĆ SIĘ DO WERYFIKACJI SPECYFIKACJI?

1. **Określ funkcję każdego zakupu oraz potrzeby, jakie ma on zaspokajać.**
2. **Poznaj wymagania i potrzeby klienta.** Przed dokonaniem zmian w specyfikacji sprawdź, czy będą one przez niego zauważone. Jeżeli tak, określ, jak dużą wagę klient przywiązuje do tej właściwości produktu czy usługi przy decyzji o zakupie i przed ewentualną zmianą zbadaj jego reakcję.
3. **Zdefiniuj główne zmienne specyfikacji** (wymiały, waga, kolor, funkcjonalność itd.).
4. **Przeanalizuj możliwe kombinacje zmiennych.**
5. **Oceń znaczenie poszczególnych zmiennych pod kątem wymagań twojej firmy i jej klientów.** To także czas na to, by przeanalizować możliwość użycia substytutów.
6. **Zakreśl możliwe pole manewru.** Pomocnym narzędziem może tu okazać się analiza porównawcza specyfikacji innych podmiotów grupy czy konkurencji.
7. **Oceń spodziewane oszczędności i ryzyko zmian.** Przeprowadzanie zmiany specyfikacji powinno dać firmie wymierne



Źródło: Cii Group



ANDRZEJ SIELSKI

prezes Radpolu

Wiem, jak ważne jest szersze spojrzenie na obszar zakupów, bo sami w przeszłości popełnialiśmy grzechy wytykane przez autorów tego tekstu. Wydawało nam się, że sukces zakupowy to przede wszystkim kwestia udanych negocjacji cenowych. Dziś mam świadomość, że cena stanowi 50% sukcesu. Nie można zejść poniżej określonych standardów cenowych, gdyż przełożyłoby się to bądź na złą jakość naszych wyrobów, bądź awarię parku maszynowego. Firmy, które jak Radpol produkują na trzy zmiany, nie mogą sobie na to pozwolić. Czasami nawet lepiej kupić coś drożej, jeśli ma to oznaczać poprawę wydajności czy żywotności maszyn. Ponadto bardzo ważne jest dla nas to, by rozwijać się wspólnie z naszymi dostawcami – my korzystamy z ich nowinek, oni z naszych.

W uzupełnieniu trzy rady, które przysłużyły się naszej firmie:

– **zwracaj uwagę na konkurencję pomiędzy dostawcami** – nie może być tak, że strategiczny obszar (np. surowce, ale także papier do kserokopiarki) jest uzależniony od jednego kontrahenta. My dla każdej kategorii zakupów tworzymy listę trzech akceptowalnych dostawców i z jednym z nich budujemy długoterminowe relacje, podobne do tych opisanych w tekście (większość spraw na telefon itd.).

Pozostała dwójka pełni rolę rezerwową.

– **szukaj dostawców także poza granicami Polski** – polskie firmy często dystrybuują produkty światowych koncernów. Po co płacić pośrednikom, skoro można kupić je u źródła? Bardzo wiele surowców kupujemy w Europie Zachodniej, Indiach i Rosji. Jeśli nie możemy znaleźć odpowiedniego dostawcy, prosimy o pomoc klientów z danego rynku. Ten system sprawdza się zwłaszcza w Rosji, gdzie ceny dla lokalnych odbiorców z reguły są niższe niż dla zagranicznych. Nasz klient składa zamówienie w naszym imieniu, my kompensujemy mu to gotowymi towarami.

– **kontroluj odpady i poziom zalegających zapasów** – to najlepszy próbiez skuteczności służb odpowiedzialnych za zakupy. Niedopilnowanie wymogów jakościowych prędzej czy później zawsze znajduje odbicie we wzroście poziomu odpadów bądź zalegających materiałów i towarów.

korzyści finansowe, bez narażania jej na zbyt duże ryzyko utraty sprzedaży czy dobrego wizerunku. Należy uwzględnić koszty pośrednie – zmiany dostawcy (gdy aktualny nie oferuje wybranej przez nas specyfikacji) czy dodatkowych kosztów produkcji (gdy zmiana odbije się ujemnie na efektywności).

III. KOMPETENCJE, czyli siła wiedzy i zaangażowania

Skuteczność wcześniej wspomnianych działań zależy nie tylko od umiejętności i wiedzy pracowników zaangażowanych w proces kupowania, lecz także od struktury organizacyjnej firmy, która wyzwoli ich zaangażowanie i motywację.

Poszerzaj wiedzę pracowników. W dzisiejszych czasach dostawca nie daje nam tego, na co zasłużyliśmy, tylko to, co wynegocjowali-

śmy. Dlatego fundamentem efektywnych zakupów jest wiedza, doświadczenie i przygotowanie zespołu. Tymczasem firmy, choć coraz bardziej dbają o poziom wiedzy i rozwój pracowników w dziale zakupów, nadal zapominają o pozostałych ludziach zaangażowanych w ten proces. Osób z innych działów (np. przygotowujących specyfikacje czy określających wielkość zamówienia) zwykle nie bierze się pod uwagę w planach szkoleń. A każdy z nich powinien rozumieć ekonomiczne implikacje podejmowanych decyzji i umieć wykorzystać siłę przetargową firmy.

Dobrze zorganizuj firmę. Zakupy ni by są postrzegane jako strategiczna funkcja w przedsiębiorstwie, ale w praktyce kierownik działu zakupów rzadko wchodzi w skład zespołu zarządczego.

W takiej strukturze, nie będąc równym partnerem w dyskusji, nie jest w stanie skutecznie walczyć i przekonywać o konieczności zmiany specyfikacji lub innych działań zmierzających do redukcji kosztów.

Dopasuj ludzi do potrzeb firmy. Często problemem polskich firm jest niedopasowanie umiejętności i wiedzy pracowników do wykonywanych zadań. Zdarza się, że np. były pracownik działu technicznego zamiast za zakupy części zamiennych odpowiada za opakowania, a specjalista ds. administracyjnych zamiast kupować materiały biurowe – ma w swojej gestii surowce.

IV. NARZĘDZIA, czyli nie jesteś sam

Zaopatrzenie, nawet najlepiej zorganizowane, potrzebuje wsparcia w postaci systematycznego monitoringu sytuacji na rynku i wewnątrz firmy. Istnieje szeroka paleta narzędzi, których można użyć do poprawy efektywności organizacji zakupów.

Powiązanie wynagrodzenie pracowników z osiągnięciem celów jakościowych i ilościowych. Niewiele firm decyduje się na wprowadzenie systemów motywacyjnych w innych niż sprzedaż obszarach swojej działalności. Tymczasem wybór powiązanych z systemem wynagradzania parametrów ilościowych i jakościowych (KPIs – key performance indicators) w organizacji innych działów, w tym zakupów, nie jest zadaniem tak bardzo złożonym. (więcej w ramce obok)

Ustalaj i kontroluj zarówno budżety, jak i odchylenia od nich. Budżety ustala się praktycznie w każdej firmie. Jednak z kontrolowaniem realizacji bywa różnie. A przecież dopiero analiza odchyleń od budżetu pozwala na wyjaśnienie, co poszło nie tak. Zużycie większej niż przewidziana w budżecie ilości materiałów może na przykład wynikać z przekroczenia planu sprzedaży (co mało kogo zmartwi), ale też z niższej jakości surowca czy większych strat w procesie produkcyjnym. Przyczyną zmiany ceny mogą być uwarunkowania rynkowe bądź wewnątrzorganizacyjne. W obu przypadkach należy sprawdzić, co spowodowało odchylenia i jak powinno to wpłynąć na wysokość wynagrodzeń.

MARIAŻ ILOŚCI I JAKOŚCI

KPIs (key performance indicators) mogą mieć charakter ilościowy bądź/i jakościowy. Parametrem ilościowym jest na przykład stosunek cen wynegocjowanych do średnich cen rynkowych. W tym przypadku KPIs może zostać ustalony na poziomie 12% poniżej ceny rynkowej, zaś pracownicy odpowiedzialni za uzyskanie tego poziomu cen powinni zostać odpowiednio wynagrodzeni (choć osiągnięcie 11,8% także powinno być premiowane). Należy jednak pamiętać o relatywizacji wskaźnika, a więc o przyjrzeniu mu się na tle warunków obiektywnych. Jeżeli rynek odnotuje spadek cen, trudno przypisywać tańsze zakupy skuteczności pracowników. Jeśli jednak cena rynkowa wzrośnie, pracownicy muszą mieć pewność, że ich wynagrodzenie nie spadnie w wyniku zmian, na które nie mają wpływu. Parametry jakościowe (np. czas przestoju wynikający ze złej jakości surowca) służą temu, by jakość nie przegrała z dążeniem do obniżenia ceny.

Porównuj się. Na ogół używa się dwóch podstawowych rodzajów porównań: szeregów czasowych oraz benchmarkingu międzyfirmowego. Szeregi czasowe powinny mieć jakiś punkt odniesienia, na przykład średnią cenę rynkową. Utrzymywanie stałych cen zakupu nie jest przecież żadnym osiągnięciem, jeżeli ceny rynkowe spadają, mogą natomiast być istotnym sukcesem przy ogólnym wzroście cen na rynku. Benchmarking międzyfirmowy może odnosić się do firm zewnętrznych, ale i tych działających w ramach jednej grupy kapitałowej, co, choć oczywiste, nierzadko jest zapominane. Cenne informacje można uzyskać porównując się z podmiotami dokonującymi takich samych zakupów jak my, ale niestanowiących dla nas bezpośredniej konkurencji. Na przykład producent soków może porównać swoje ceny zakupu folii z producentem ceramiki budowlanej, który także tej folii używa w procesie pakowania. Można też pójść o krok dalej i stworzyć grupę zakupową (w ramach własnej grupy kapitałowej bądź poza nią), w której ze względu na zwiększoną siłę przetargową i wyższy wolumen zakupów, folia okaże się tańsza z punktu widzenia obu



TOMASZ KATEWICZ

dyrektor ds. zakupów Frantschach Świecie SA

producentów. Konsolidację zakupów można oczywiście przeprowadzić także w ramach jednej grupy kapitałowej.

Używaj narzędzi IT. Rola rozwiązań IT jest dobrze rozumiana w księgowości czy finansach, rzadziej w planowaniu produkcji czy logistyce. Tymczasem mogą one stanowić podporę także obszaru zakupów. Wdrożenie elektronicznych platform zakupowych, choć dalekich jeszcze od szczytu swojej popularności i możliwości, potrafi skutkować obniżeniem kosztów zakupowych nawet do 10%, spadkiem kosztu składania zamówienia czasem do 70%, skróceniem czasu realizacji zamówień i obniżeniem poziomu zapasów.

V. KONTROLA, bez której punkty I-IV tracą sens

Narzędzia i procedury kontrolne służą sprawdzeniu, czy wydatki firmy są uzasadnione, ponoszone w odpowiedniej wyso-

Dopasowaliśmy założenia 5C do kultury naszej organizacji i struktury materiałowej zakupów. Analiza tego, co i jak kupujemy, jest okresowo powtarzana. W sposób ciągły kontrolujemy odchylenia od zakładanego poziomu cen kluczowych surowców i chemikaliów. Benchmarking z zakładami konkurencji, firmami z innych branż i przegląd danych historycznych daje nam możliwość wychwytywania miejsc o potencjale oszczędnościowym.

Stosujemy rozwiązania VMI (Vendor Managed Inventory). Angażujemy dostawców we wspólne projekty oszczędnościowe, testujemy nowe rozwiązania dostaw, np. zamieniając tradycyjną formę rozliczenia (tona kupowanego wyrobu) na rachunek oparty na stałym koszcie jednostkowym tony produkowanego papieru. Równie nowatorsko podchodzimy do specyfikacji – postanowiliśmy, zamiast chemikaliów, kupować ich aplikację przez dostawcę. Zamiast produktu, zamawiamy „produktouслугę”. Mniej interesują nas środki, a bardziej gwarantowany poziom ich działania. Dostawcy taki zabieg daje większą swobodę w doborze środków i optymalizacji dozowania. W jednym z konkretnych zastosowań takie podejście zaowocowało redukcją łącznych kosztów traktowania masy celulozowej o ok. 25%.

W niektórych przypadkach angażujemy się w redukcję kosztów dostawcy. Wykorzystując dźwignię zakupową, wpływamy na poziom cenowy kupowanych przez te firmy surowców, gdy możliwość uzyskania korzystnych warunków leży poza ich zasięgiem. Oczekujemy wręcz sugestii, gdzie proces przekazywania zleceń lub przygotowania przez nas prac generuje dla usługodawcy niepotrzebne koszty i dążymy do korekty tych zachowań.



MAREK WÓJCIKOWSKI

dyrektor generalny Opoczno SA

kości i czasie. Wiele firm nie zna odpowiedzi na fundamentalne pytanie: „Ile wydajemy rocznie na zakupy towarów, materiałów i usług?”. Te, które to wiedzą, zadają sobie inne pytanie: jak znaleźć złoty środek, czyli kontrolować wydatki spółki, nie paraliżując jej operacyjnie?

Dopasuj stopień centralizacji zakupów do sytuacji firmy. Nierzadko można spotkać się z opinią, że w dążeniu do optymalizacji zakupów firma „przerobiła” już wszystko. Zakupy centralizowano, potem decentralizowano, aby znowu je scentralizować. Pomijając negatywne skutki zamieszania wywołanego każdą reorganizacją, mają też kilka zalet. Po pierwsze, zmiana sama w sobie jest dobra, gdyż uczy firmę elastycznie reagować na czynniki zewnętrzne, nierzadko zmieniające się szybciej niż ona sama. W tym sensie każda zmiana winna być postrzegana jako narzędzie stymulujące ludzi do działania.

CIĄGLY NIEDOSYT

Przy każdej kolejnej reorganizacji zamieszanie staje się mniej dokuczliwe, wdrażanie następuje sprawniej, a ludzie szybciej się przystosowują. Sukces Motoroli opierał się w dużej mierze na przekonaniu, że bycie najlepszym to pojęcie względne i krótkotrwałe. Najlepszym może być tylko ten, kto potrafi szybko dokonać przemiany, a utrzymywanie ludzi w poczuciu ciągłego niedosytu doskonałości jest kluczem do sukcesu. Nawet jeśli wraca się do rozwiązania pozornie już wcześniej „przerobionego”.

Zastosuj zasadę 20/80 w budowaniu mechanizmów kontrolnych. Jak daleko posunąć się z centralizacją? Czy podpis prezesa jest potrzebny na zamówieniu na papier toaletowy? System nadzoru nad zakupami powinien być skonstruowany tak, aby maksymalizować kontrolę wydatków w ujęciu wartościowym i minimalizować ilość sprawdzanych dokumentów. Dlatego warto przyjrzeć się strukturze zakupów przed ustaleniem progów wydatków wymagających zatwierdzenia przez zarząd. Analiza taka bez wątpienia pokaże, że w naszej spółce też obowiązuje zasada Pareto – 20% zakupów generuje 80% wydatków. Wyobraźmy

Oczywiście, najbardziej efektywnym sposobem poszukiwania sprawności kosztowej jest renegotjacja umów z dostawcami. Niestety, koncentrując się na tym aspekcie polityki zakupowej, firma szybko dochodzi do ściany możliwości, a właściwie – niemożliwości dalszego uzyskiwania znaczącej redukcji kosztów.

Strategia powinna być uzależniona od przyjętych definicji obszarów zakupowych. Z naszego doświadczenia wynika, że najbardziej wydajne są:

- 1. w przypadku produktów standardowych (z dużą liczbą potencjalnych dostawców):** efektywne i przejrzyste negocjacje (systematycznie zwiększamy liczbę produktów zamawianych w trybie aukcji internetowej) dają w procesie zakupu opakowań, niektórych surowców i serwisów od 7 do 15% obniżki; usprawnianie procesów zakupowo-logistycznych (automatyzacja procesu składania i kontroli zamówień, kontroli stanów magazynowych etc.) – stosowane szeroko we współpracy z branżą producentów opakowań;
- 2. w przypadku produktów niestandardowych:** zbudowanie takich ram współpracy, która pozwoli obu stronom zrozumieć potrzeby, charakterystykę funkcjonowania i systemu budowy wartości danej partnera. Dla wielu bardzo istotne okazują się wcześniejsze płatności, za co gotowi są do 2-3% obniżki cen; wykorzystywanie synergii – często rozmawiamy z naszymi dostawcami o możliwości ułatwienia im pozyskania środków na rozwój ich procesów. Uzyskane w ten sposób efekty dla obu stron mogą prowadzić nawet do 30% redukcji cen zakupowych;
- 3. w przypadku produktów ubocznych (materiały biurowe, telekomunikacja, inne):** budowanie aliansów zakupowych z różnymi podmiotami niekoniecznie z tej samej branży. Nasze doświadczenia pokazują, że taka współpraca potrafi zredukować koszty zakupu nawet o 30% i, co jest jeszcze ważniejsze, daje dostęp (szczególnie w telefonii) do serwisów dostępnych dopiero po osiągnięciu pewnej masy krytycznej. Ważnym, acz niewymiernym efektem takich działań jest wymiana doświadczeń osób z różnych branż.

sobie firmę, której struktura zakupów wygląda tak jak w tabelce na str. 75. Gdyby procedura zakładała, że wszelkie zamówienia powyżej 5 tys. zł wymagają autoryzacji zarządu, oznaczałoby to, że kontrola obejmuje 95,5% wartości zakupów i 36,1% dokumentów. Gdyby jednak limit wydatków podlegających autoryzacji zmienić na 10 tys. zł, pod kontrolą zarządu pozostałoby 87,7% transakcji i prawie trzykrotnie mniej (12,4%) dokumentów.

Przyjrzyj się nieformalnym praktykom zakupowym. Choć na pozór wydaje się, że są one pozytywnym efektem długotrwałej współpracy, mogą też doprowadzić do niekontrolowanego wypływu pieniędzy. Najczęściej takie więzi pomiędzy dostawcą a kupującym tworzą się w dużych przedsiębiorstwach, z których wyodrębniono pewne działy w samodzielne spółki. Sztuka negocjacji handlo-

ZASADA PARETO – W PRAKTYCE				
POZIOM WYDATKÓW (tys. zł)		ŚREDNIA WARTOŚĆ ZAMÓWIENIA (tys. zł)	ILOŚĆ ZAMÓWIEŃ	OGÓLNA WARTOŚĆ ZAMÓWIEŃ (tys. zł)
od	do			
0	1	0,5	2 786	1 393
1	5	3,0	1 358	4 074
5	10	7,0	1 534	10 738
10	50	30,0	329	9 870
50	100	75,0	234	17 550
100	250	175,0	117	20 475
250	500	375,0	65	24 375
500	750	625,0	39	24 375
750	1 000	875,0	18	15 750
ponad	1 000	1 100	4	4 400
			6 484	133 000

Źródło: Cii Group

wych schodzi na dalszy plan, kiedy trzeba o pieniądzach rozmawiać z dawnym kolegą z zakładu, a obecnie naszym dostawcą zewnętrznym. Zdarza się niezręcznie dobijanie targu wieczorem przy piwie. I choć wiemy, że jeśli zadzwonimy do niego w środku nocy, aby usunął nagłą awarię maszyny, to sprawa zostanie szybko załatwiona, to istnieje też duże prawdopodobieństwo, że za tę usługę słono przepłacimy. Jednym ze sposobów na wyeliminowanie tego typu zjawisk jest oddzielenie kompetencji negocjacji technicznych (ustalania spe-

cyfikacji, wielkości zamówienia, czasu dostawy etc.) od uprawnień w zakresie negocjacji handlowych. Te ostatnie powinny spoczywać w rękach przeszkolonej grupy negocjatorów, którzy z dostawcą nie mają nic wspólnego i nie współpracują z nim na co dzień. Pamiętajmy jednak, że szukając negatywnych skutków nieformalnych relacji pomiędzy pracownikami firmy a dostawcą nie powinniśmy zabijać pozytywnych stron takich powiązań. **BM**

KRZYSZTOF BADOWSKI, MENEDŻER,
| **MICHAŁ WÓLCZYŃSKI**, STARSZY KONSULTANT W CII GROUP