

Maciej TYLKOWSKI\*

## TRADYCYJNE KUPOWANIE A STRATEGIA ZAKUPÓW

Pretekstem przeciwstawienia powyższych pojęć były doświadczenia, z jakimi spotkano się w czasie praktyki zawodowej studenta w jednej z polskich firm zajmujących się profesjonalnym doradztwem w zakresie optymalizacji procesów zakupowych. W publikacji podjęto próbę zdefiniowania tradycyjnej roli zakupów w przeciętnym polskim przedsiębiorstwie, wskazania powodów trwania takiej sytuacji. Na bazie tak zdefiniowanych tradycyjnych i uproszczonych czynności zakupowych wykazano, że jest to złożony i trudny proces wymagający przyjęcia starannie przemyślanej i zaplanowanej strategii. Omówiono znaczenie jakości zasobów pracowniczych w realizacji tej strategii, wskazano na znaczenie interdyscyplinarności kompetencyjnej organizacji zakupowych. Zasygnalizowano, jakie znaczenie dla omawianych procesów mają nowoczesne narzędzia informacyjne. Podjęto próbę rozważenia, jakie należy budować relacje pomiędzy kupującym i dostawcą, czy opierać je na maksymalizacji zysku czy racjonalnym partnerstwie. Wskazano na wzrost świadomości firm w zakresie konieczności procesowego podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwach.

### ZAKUPY - DOTYCHCZASOWE PRAKTYKI I PRYZYWYCZAJENIA ZAKUPOWE

W wielu polskich firmach można zauważyć działy zaopatrzenia, których zasady funkcjonowania opisują stare podręczniki z lat gospodarki nakazowo-rozdzielczej ubiegłego stulecia Polski Ludowej. Do stosowanych praktyk należało bazowanie na krótkiej liście dostawców, same zakupy traktowano jako działania operacyjne zorientowane na produkty będące przedmiotem zakupu. Z reguły nie wiązano funkcji zakupów z efektami, jakie ten zakup implikuje na dalszym etapie jego zastosowania. Same działania zakupowe kierowano do znanej sobie niewielkiej liczby potencjalnych dostawców, nie organizowano przetargów na dostawy surowców, sporadycznie podejmowano wysiłki negocjacji cen i warunków dostaw. Zachowania te miały swoje rynkowe uzasadnienie - na rynku dostawców panował powszechny deficyt towarów i usług, to dostawcy dyktowali warunki. Zaletą służb

---

\*Maciej Tylkowski - Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu

zakupowych była umiejętność zdobycia, załatwienia surowca. Incydentalnie zajmowano się takimi problemami, jak jakość dostaw, alternatywność źródeł zaopatrzenia czy ocena dostawców.

Te skostniałe organizacje zakupowe charakteryzują takie czynniki jak:

- Niskie kwalifikacje i kompetencje pracowników oraz mała skłonność do ich podnoszenia.
- Słaba znajomość branży oraz rynków potencjalnych dostawców w kraju i zagranicy.
- Ukierunkowanie zadań pracowników na operacyjną obsługę procesu zakupowego.
- Słaba znajomość oraz niechęć do współczesnych narzędzi elektronicznej komunikacji i wymiany dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim.
- Deprecjonowanie przez zarządy firm znaczenia służb zakupowych w osiąganiu strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Myślę, że ostatni z czynników jest bezpośrednim powodem trwania takich struktur w nieprzystającej do współczesnych wymagań rzeczywistości gospodarczej. Brak świadomości jak i na jakich zasadach budować przewagę konkurencyjną firmy stanowi zasadniczy problem utrzymywania dotychczasowych praktyk i przyzwyczajzeń zakupowych w organizacjach. Należy zauważyć, iż takie postrzeganie procesów zakupowych w Polsce ulega radykalnej przebudowie.

## RANGA ZAOPATRZENIA W FIRMIE

Realia gospodarcze w Polsce wymagają zmiany podejścia do procesów zakupowych w firmach. I nie tylko w przypadku, gdy większe jest zaangażowanie kupowanych surowców w wartości sprzedawanej produkcji, ponieważ większa jest rola zakupów w wypracowaniu finalnego zysku. Przedstawiony poniżej typowy model procesu zaopatrzeniowego ilustruje, jak złożone i odpowiedzialne zadanie postawione jest współczesnym organizacjom zakupowym. Analizując poszczególne elementy tego procesu, należy z całą pewnością stwierdzić, że część z nich nie mieści się w dotychczasowym tradycyjnym podejściu do procesu zakupów.

Rys. 1. Łańcuch realizacji zakupu  
Fig. 1. Purchasing chain



Należy mieć świadomość, jak dużym zmianom ewolucyjnym poddał się proces funkcji zakupów. Ewolucja ta wpisuje się w globalną przemianę procesów produkcji i rozwoju na świecie. Dzisiaj literatura wskazuje na wyraźnie zarysowane cztery etapy ewolucji zakupów.

Najwyższe stadium to strategia zakupów połączona ze strategią konkurencyjną firm, mocno przenikająca wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, mierzona powodzeniem całej firmy. To właśnie te przenikające się strategie decydują o randze zaopatrzenia w przedsiębiorstwie.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LYSONS KENNETH, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2004 (Kenneth Lysons Purchasing and Supply Chain Management Fifth Edition).

## ZASOBY LUDZKIE W SŁUŻBACH ZAOPATRZENIA

Dla realizacji strategii zakupów niezbędne są zasoby ludzkie. W polskich realiach wiele organizacji zakupowych ma poważne problemy z jakością zasobów. Dla realizacji tej strategii konieczne jest zgromadzenie w ramach służb zakupowych interdyscyplinarnych kompetencji zasobów. Do tych dyscyplin należy zaliczyć księgowość, ekonomię, etykę, technologię informacyjną, prawo, logistykę, rachunkowość zarządczą, badanie operacyjne, marketing, zarządzanie i psychologię. Wydaje się, że takie zgromadzenie kompetencji jest niemożliwe, a jednak, poprzez dobrze zaplanowaną ścieżkę rozwoju pracowników oraz odpowiednią rekrutację i ustawiczne szkolenie osiągnięcie tego celu jest możliwe.

Realna ocena tych procesów w warunkach Polski nie wygląda obiecująco, przepisy prawa pracy skutecznie blokują takie elementy ustawicznej weryfikacji zasobów, jak: ciągła ocena, rekrutacja i selekcja zasobów personalnych, okresowa ocena wyników pracy. Występuje znaczący opór poddawania się szkoleniom i doskonaleniu zawodowemu. Działania te, szczególnie przez pracowników ze znacznym stażem zawodowym, są traktowane nie jako nobilitacja i inwestycja organizacji w ich kompetencje, lecz jako efekt złego postrzegania ich osoby i negatywną ocenę ich kompetencji. Stagnacji tych służb sprzyjają sztywne zasady kształtowania wynagrodzenia, które sprzyjają spłaszczaniu wynagrodzeń, nie wyróżniają tych pracowników, których inwencja daje zauważalne korzyści dla organizacji. Takie zachowania mają swoje historyczne uzasadnienia oraz wykształcone stereotypy. Jako pracownicy nie lubimy wyróżnień, bo antagonizują zespoły, nie są traktowane jako czynnik mobilizujący, lecz jako detonator w zespole. Zmiana tej sytuacji wymaga rewolucji w całościowym zarządzaniu firmą, wypracowania wskaźników oceny sytuacji ryzyka i powodzeń wynikających z zaplanowanych działań. Dzisiaj brak takich wskaźników uniemożliwia wiązanie wyniku z zaangażowaniem konkretnych zasobów personalnych, a to blokuje potencjał inicjatywności i zainteresowania ścieżką rozwoju pracowników itp.

Istotnym czynnikiem powodzenia jest umiejętność zbudowania zespołów personalnych umięjących działać zespołowo, jest to szczególnie ważne przy tak interdyscyplinarnych wymaganiach. W kontaktach bezpośrednich z pracownikami, np. w ramach specjalistycznych szkoleń, widać, jak sami pracownicy budują bariery poznawcze wobec proponowanych rozwiązań, zasłaniają się specyfiką branży, odmiennością postępowania w ich przedsiębiorstwach. Słowem, nie starają się adaptować proponowanych rozwiązań na ich własne potrzeby biznesowe, lecz cały swój intelekt angażują w wyszukiwanie powodów, dla których należy negatywnie je ocenić. Zjawisko to dotyka około 20% populacji pracowników poddawanych szkoleniom.

Odmianą sytuację możemy zauważyć w przedsiębiorstwach ulokowanych w Polsce, ale działających w ramach europejskich czy światowych korporacji. Myślę, że niezbędna jest zmiana pokoleniowa, by wyzwolić rezerwy tkwiące w nowoczesnym sposobie zarządzania zasobami pracowniczymi.<sup>2</sup>

## ZAOPATRZENIE - DZIAŁANIA OPERACYJNE CZY STRATEGIA

Strategia zakupowa jest jednym z komponentów ogólnej strategii przedsiębiorstwa. I jak każda strategia podlega klasycznym procesom zarządzania. Zasadniczymi elementami tego procesu jest: analiza otoczenia, opracowanie strategii, wdrożenie strategii, ocena i kontrola strategii.

<sup>2</sup> LYSONS KENNETH, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2004 (Kenneth Lysons Purchasing and Supply Chain Management Fifth Edition).

Rys. 2. Ogólna strategia przedsiębiorstwa  
Fig. 2. General strategy of the company



#### • Analiza otoczenia

W ramach analizy otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego rozważa się wpływ czynników istotnych z punktu widzenia perspektywicznych znaczących zmian, np. trendy, niedobory, przełomowe zmiany technologiczne, nadwyżki potencjału wytwórczego. Jedną ze skutecznych metod analizy otoczenia jest tzw. model pięciu sił Portera. Model ten opiera się na wymiarowaniu pięciu sił konkurencyjnych, które określają intensywność konkurencji w danej branży, jest on podstawą do opracowania strategii.

#### • Opracowanie strategii i wdrożenie strategii

Definiowanie strategii opiera się na zdefiniowaniu misji, celów, a następnie podjęciu strategicznych decyzji w zakresie przystosowania struktury organizacyjnej, alokacji zasobów pracowniczych i materialnych. Ważnym elementem jest zdefiniowanie polityki w zakresie komunikowania zmian oraz wzajemnych relacji i powiązań. Istotnym elementem formalizującym przyjętą strategię jest opracowanie stosownych procedur.

#### • Ocena i kontrola realizacji strategii

Częstym problemem wielu organizacji jest brak determinacji w zakresie realizacji przyjętej strategii, dlatego nieodzownym elementem realizacji strategii, w tym strategii zakupowej, jest okresowe prowadzenie oceny i kontroli realizacji strategii. Te działania gwarantują sprawne sprzężenie zwrotne pozwalające na podejmowanie działań korygujących. Prowadzenie tych działań daje pewność, iż przyjęte strategie nie pozostają martwą deklaracją na etapie budowania strategii.<sup>3</sup>

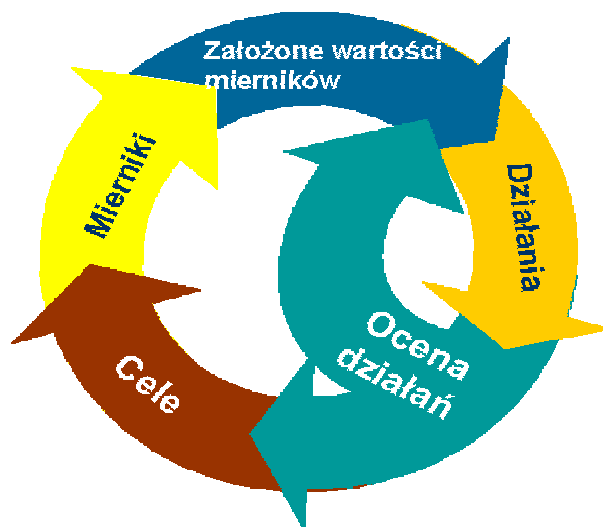
Patrząc na omówione powyżej, bardzo skrótowo, elementy strategii zakupowej, widzimy jak małym elementem pozostają działania operacyjne prowadzone w oparciu na wdrożonych procedurach.

<sup>3</sup> LYSONS KENNETH, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2004 (Kenneth Lysons Purchasing and Supply Chain Management Fifth Edition).

W dojrzałych organizacjach, zakupowych dzięki wdrożeniu narzędzi informacyjnych, działania operacyjne ulegają jeszcze większej marginalizacji, a organizacja zakupowa zajmuje się rzeczywiście realizacją strategii zakupowej.

## STRATEGIA ZAKUPÓW - MAKSYMALIZACJA ZYSKÓW CZY BUDOWA ZDROWYCH RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ZASADACH PARTNERSKICH

Rys. 3. Proces realizacji celów  
Fig. 3. Process of objectives realisation



W praktyce gospodarczej ostatnich lat w wyniku ostrej konkurencji każda firma poszukuje źródeł oszczędności w każdym obszarze działań firmy, ale jak uwolnić potencjał tych oszczędności, by odnieść sukces w krótkiej i dalszej perspektywie? To pytanie gnębi wiele firm i managerów odpowiedzialnych za zakupy. Najczęściej dużą determinację w poszukiwaniu śmiałych oszczędności wykazują szefowie firm, którzy odpowiadają za wyniki globalne przedsiębiorstwa, mniej determinacji wykazują już szefowie służb zakupowych. Dlaczego tak reagują? Powodów jest sporo, a ich natura zgoła różna. Szefowie służb dbają o wizerunek swoich zasobów pracowniczych, uważają, że są dobrymi specjalistami w swojej dziedzinie, i nie są zainteresowani żadną konfrontacją czy nowym podejściem, np. do negocjacji kontraktów czy reorganizacji relacji z dostawcami. Obawiają się rezultatów takich zmian. Takie reakcje są właśnie żywym dowodem na to, że proces zakupowy w firmie nie jest traktowany jako strategia i nie jest poddawany okresowej ocenie i weryfikacji. Wybiera się jedynie pewne elementy działań procesowych, co w efekcie nie daje oczekiwanych rezultatów.

W ostatnich latach coraz częściej duże firmy o dużym potencjale zakupowym decydują się na korzystanie z aukcji elektronicznych jako formy negocjacji warunków kontraktu. Statystyka tych zdarzeń potwierdza dużą efektywność negocjacyjną. Jednak stosowanie tego rozwiązania wymaga dużej wiedzy biznesowej o rynku i asortymencie, jaki jest przedmiotem przetargu. Organizatorzy takich przetargów muszą mieć świadomość, że dzięki temu narzędziu mogą długo i skutecznie pielęgnować relacje z dostawcami, uzyskując bardzo dobre rezultaty finansowe. Muszą jednak zawsze ważyć korzyści krótkoterminowe z długoterminowymi. Sięgając po korzyści negocjacyjne, należy dbać o to, by rozwijać konkurencję i nie zniszczyć liderów sięgających po kontrakty. Jest to delikatny proces, który ma w sposób obiektywny wyłonić lidera ofert z poszanowaniem całego środowiska potencjalnych dostawców. Często dobre rezultaty takich przetargów są komentowane przez prezesów firm: -Jestem zadowolony z efektów, ale dlaczego tak mało efektywnie negocjowano dotychczas.

To właśnie tego rodzaju oceny powodują niechęć do sięgania po te narzędzia wsparcia procesów negocjacji przez służby odpowiedzialne za zakupy. Bywają i inne przesłanki, te jednak pozostawie bez komentarza.<sup>4</sup>

Oczywiście, nie każde relacje z dostawcą są równie ważne i strategiczne dla naszej działalności, dlatego warto dokonać selekcji zasobów surowcowych czy produktowych, tak by móc stosować mieszaną politykę relacji z dostawcami. W zakresie materiałów strategicznych warto budować partnerskie zasady współpracy, dla pozostałych grup asortymentowych stosować tradycyjne relacje kupieckie, zorientowane bardziej agresywnie na poszukiwanie oszczędności kosztów zakupu.

*Powyższe spostrzeżenia i refleksje są przemyśleniami autora w ramach odbytej praktyki zawodowej.*

#### LITERATURA:

- [1] LYSONS KENNETH, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2004 (Kenneth Lysons Purchasing and Supply Chain Management Fifth Edition).
- [2] Materiały informacyjne firmy Otwarty Rynek Elektroniczny SA, „Marketplanet”, Warszawa 2005.

#### TRADITIONAL PURCHISING AND PURCHASING STRATEGY

The reason for considering the above mentioned concepts was experience gained by the author during internships in one of the polish firms engaged in professional consulting in the field of purchasing process optimisation. In the article an attempt was made to define the traditional way of purchasing in average polish company and to show the reasons for such a situation. On the basis of such defined and simplified purchasing activities it was shown that it is complex and hard process requiring well-thought-of and planned strategy. There was also the importance of quality of human resources in the realisation of this strategy discussed. The author showed the meaning of interdisciplinarity of purchasing organisations responsibility. There was signalled, what is the importance of modern information tools for disscussed processes. The author tried to give arguments, how to build relations between buyer and supplier. Should they be based on profit maximalisations or on relations between partners? The growth of awarness of the firms connected to the necessity of process-based approach to company management was shown.

---

<sup>4</sup> LYSONS KENNETH, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2004 (Kenneth Lysons Purchasing and Supply Chain Management Fifth Edition).