



Skuteczne zakupy w firmach produkcyjnych

Nikt nie kwestionuje roli jednostek organizacyjnych zajmujących się sprzedażą czy marketingiem w budowaniu sukcesu firmy. Jednak nawet najskuteczniejsza sprzedaż nic nie da, jeśli dany produkt jest nierentowny, czyli sprzedawany po cenie niższej od kosztów jego produkcji.

ŁUKASZ MAZUROWSKI, MARIUSZ TUREK

POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA zaczynają doceniać i profesjonalizować funkcję zakupową, choć na większą skalę robią to dopiero od kilkunastu lat. Wpływ zakupów na wynik finansowy zmienia się diametralnie w zależności od branży. W bankowości czy usługach IT, gdzie zakupy stanowią 10–20% kosztów, wpływ ten nie jest duży. Natomiast w firmach produkcyjnych lub z branży FMCG odpowiednie zarządzanie zakupami (stanowią nawet 80–90% łącznej sumy kosztów) w dużym stopniu jest warunkiem przetrwania na rynku.

Polskie firmy produkcyjne w szczególności powinny dbać o efektywny proces zakupowy, gdyż konkurują one zarówno z firmami europejskimi

(postrzeganymi często jako producenci marek premium), jak i tymi z krajów niskokosztowych. Konkurencja i nadpodaż w wielu branżach produkcyjnych zmuszają producentów do obniżania cen, a marża zysku operacyjnego już na poziomie 5% jest w tym sektorze uznawana za dobry wynik.

Zaawansowane dźwignie zakupowe

W wyniku wysokiej presji na utrzymanie niskich cen firmy produkcyjne są zmuszone poświęcać dużo wysiłku na działania w celu obniżenia kosztów zakupów. Na potrzeby prowadzonych projektów opracowaliśmy autorską

Macierz Zakupową Profitii. Dzięki niej możliwe było przeanalizowanie dźwigni zakupowych stosowanych przez naszych klientów. Okazało się, że większość z nich w celu optymalizacji stosowała tylko podstawowe działania, takie jak negocjacje warunków, cen i terminów, łączenie wydatków zakupowych, na przykład ograniczanie ilości dostawców w ramach jednego asortymentu czy planowanie. Zdarza się jednak, że nawet niewielkie firmy stosują bardziej zaawansowane dźwignie – to one mają potencjał do prawdziwych oszczędności i możliwości budowania trwałej przewagi kosztowej nad konkurencją z branży.

Zaawansowana dźwignia zakupuwa umożliwia na przykład uzależnienie przychodu dostawcy z danej transakcji od skuteczności zastosowanego przez niego rozwiązania – produktu bądź usługi. Świetnym przykładem jest przeprowadzony w 2006 roku proces wyboru dostawcy katalizatorów dla GK ORLEN, w którym oprócz ceny dostarczanego produktu wzięto również pod uwagę zyski otrzymywane wskutek zastosowania danego produktu. Analiza opłacalności danej instalacji uwzględniała koszt zakupu. Okazało się, że jego wpływ na całkowity rachunek zastosowania produktu danego dostawcy okazał się mniejszy, aniżeli powszechnie uważały działy zakupów oraz produkcji. Kluczowym elementem kalkulacji okazała się wartość dodatkowo generowanych produktów przez wybranego dostawcę.

Zaawansowane dźwignie zakupuwe mogą zapewnić firmie ponadprzeciętną rentowność, a nawet zbudować trwałe bariery wejścia na rynek konkurencji, która nie jest w stanie ich powielić. Ważnym elementem sukcesu takich firm, jak Ryanair czy Apple, było zbudowanie niezwykle sprawnego, szczupłego i zwinnego łańcucha dostaw. Być może największym dowodem uznania dla umiejętności Tima Cooka, szefa łańcucha dostaw Apple'a, była jego nominacja na prezesa tej firmy po śmierci Steve'a Jobsa. Z oczywistych względów próba

skopiowania całej logistyki i zakupów tych firm przez polskie przedsiębiorstwa byłaby nierozważna – każdy łańcuch dostaw trzeba zbudować według specyfiki danej branży i na potrzeby rynku dostawców. Niemniej jednak warto podpatrywać dobre praktyki zakupowe w różnych firmach i starać się selektywnie zastosować je u siebie.

Zarządzanie złożonością produktu

Kupiec wiodący, czyli ekspert danej kategorii zakupowej, blisko współpracujący z przedstawicielem biznesu, tzw. klientem wewnętrznym, może mieć znaczny wpływ na racjonalizację, zmianę specyfikacji kupowanej usługi lub produktu. Przykładem może być zakup innego rodzaju mięsa przez wiodącego polskiego producenta mięsnych wyrobów gotowych. Po wnikliwej analizie, serii pilotażowych prób produkcyjnych zainicjowanych przez specjalistów z obszaru zakupów, często okazuje się, że ten sam efekt końcowy można osiągnąć poprzez zastosowanie tańszych zamienników produktowych o podobnych, wysokich właściwościach smakowych oraz energetycznych. Przykłady udanej współpracy takich tandemów zakupowych coraz częściej spotyka się w polskim środowisku biznesowym. Zakupy znajdują się coraz bliżej kluczowych obszarów działalności, z mocnym głosem doradczym, a nierzadko również silnym „przełożeniem” na organizację.

Wspólna poprawa procesów

Wiele firm produkcyjnych traktuje współpracę z dostawcą jako grę o sumie zerowej, myśląc: „Zyskam na warunkach zakupowych, tylko jeśli dostawca pogorszy swoją sytuację, oddając część marży”. Tymczasem wspólna poprawa procesu logistycznego pomiędzy dostawcą a klientem pozwala wygenerować dodatkową marżę, którą w przejrzysty sposób mogą podzielić się obie strony.

Jeden z naszych klientów z branży motoryzacyjnej wprowadził w zakładzie produkcyjnym automaty na tzw. normalia, czyli drobne części eksploatacyjne maszyn i urządzeń. Dzięki temu obniżył nie tylko koszty dostaw (kontrahent dba o poziomy zapasów w automatach i kumuluje dostawy różnych normalii w jednej przesyłce), ale również zużycie (każde pobranie odbywa się z wykorzystaniem indywidualnych kart i jest rejestrowane) i koszty rozliczeń faktur w organizacji.

Według Europejskiego Sondażu Społecznego, badającego m.in. poziom zaufania społecznego w poszczególnych krajach unijnych, Polacy niezmiernie wypadają poniżej średniej. Przekłada się to, niestety, na niski poziom zaufania biznesowego – rodzimym firmom trudno jest rozmawiać z kontrahentami o długoterminowej współpracy czy wspólnych inwestycjach mających na celu trwałą obniżkę kosztów, lecz wymagających związania się z dostawcą na dłuższy okres. Przykładem partnerstwa z dostawcą jest projekt firmy LOT z jednym z producentów słodczy. Dostosował on jedną linię produkcyjną batoników do wytwarzania tzw. paluszków – batonów prawie o połowę lżejszych niż standardowy produkt. Pozwoliło to znacznie obniżyć koszty zakupu batoników przez LOT, a jednocześnie stworzył kultowy produkt, który potem wszedł do masowej sprzedaży.

Elektroniczne narzędzia zakupowe

W dobie postępującej e-rewolucji firmy produkcyjne coraz częściej sięgają po elektroniczne narzędzia zakupowe. Proces zakupowy od momentu analizy rynku (RFI –) po zebranie ofert, negocjacje oraz rozliczenie i ocenę dostawcy może bardzo efektywnie przebiegać drogą elektroniczną.

Zakup folii stretch dla jednego z dużych przedsiębiorstw produkcyjnych wystarczył na zaspokojenie dwuletnich

potrzeb, przebiegł sprawnie i skutecznie, zapewniając znaczny poziom oszczędności względem planowanego budżetu oraz pierwszych ofert rynkowych (ponad 15% oszczędności w skali roku). W przypadku wielu usług bądź dóbr firmy produkcyjne korzystają z platform, takich jak: SAP SRM, Ariba, Marketplanet, Open Nexus, iValua.

Skuteczne programy oszczędnościowe

Zastosowanie 3–4 dźwigni usprawniających procesy w danej kategorii zakupowej może prowadzić do znacznych oszczędności w ujęciu rocznym. Z naszego doświadczenia wynika, że dobrze prowadzone, kompleksowe programy oszczędnościowe pozwalają obniżyć koszty zakupowe o 3–5% dla całości wydatków.

Jako że firmy produkcyjne często mają marżę zysku operacyjnego wynoszącą 5–10% i wysoki udział kosztów zakupowych w łącznych kosztach, wdrożenie takich programów oszczędnościowych ma ogromny wpływ na marżę zysku. Jeden z klientów Profitii, wiodący producent dań gotowych, dzięki wdrożeniu takiego programu podniósł roczny zysk operacyjny aż trzykrotnie.

Należy przy tym pamiętać, że skuteczne wdrażanie kompleksowych programów oszczędnościowych wymaga wykwalifikowanej kadry – specjalistów z rozwiniętymi umiejętnościami analitycznymi, interpersonalnymi i ekspertów w zarządzanym asortymencie. Takich specjalistów Profitia kształci w Polsce, współpracując od prawie 2 lat z angielskim Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) – największą na świecie organizacją zrzeszającą kupców i tworzącą globalne standardy zakupowe. ■

ŁUKASZ MAZUROWSKI jest partnerem zarządzającym w Profitii;

MARIUSZ TUREK jest partnerem w Profitii.