

Kupowanie wymaga wiedzy i organizacji

ŁUKASZ SOKOŁOWSKI: *Działania umiejętnie zarządzanego działu zakupów mogą mieć pozytywny wpływ na kondycję majątku obrotowego*

Co jest kluczem do tanich zakupów w firmie?

W polskich firmach odpowiedzialność za koszty zakupowe jest często rozproszona w różnych działach. Nie zawsze w organizacji funkcjonuje komórka zakupowa lub – jak przez wiele lat ją określano – zaopatrzeniowa. Zakupy dokonywane są często spontanicznie, bez uprzedniego sprawdzenia alternatywy na rynku, nierzadko przez dyrektorów działów administracyjnych lub osoby nieodpowiadające za budżet zakupowy, o ile takowy w ogóle funkcjonuje w firmie.

Niestety osoby decydujące o wydatkach nie poświęcają zbyt dużo czasu na poszukiwanie dostawców lub nie robią tego w ogóle, z uwagi na priorytety zadań swoich działów. A firma powinna skupić kompetencje zakupowe w odpowiedniej komórce lub dziale, określając dla nich określone limity wydatków oraz cele oszczędnościowe. Powinny one być cyklicznie rozliczane, a pracownicy działu wynagradzani za ich wkład w poprawiony finalnie wynik finansowy spółki.

Większe firmy powinny bezwzględnie przeanalizować roczny wolumen zakupowy pod względem ważności dostawców oraz wartości pojedynczych artykułów. W małych i średnich przedsiębiorstwach sprawdza się zastosowanie analizy ABC i XYZ klasyfikujących bazę artykułów zakupowych według ich wartości oraz regularności zapotrzebowania. Analizy te należy traktować jako pierwszy etap w procesie racjonalnego zarządzania zakupami oraz obszarem magazynowym.

Punktem wyjścia jest odpowiednio zbudowany i zorganizowany dział zakupów, ale mała firma nie ma środków na budowanie ciężkich struktur, więc jak z tego wybrnąć?

Nie ma konieczności tworzenia wieloosobowych działów, przy mniejszych organizacjach usługowych lub handlowych wystarczy jedna osoba odpowiedzialna za rozporządzanie budżetem zakupowym, raportująca do dyrektora finansowego, dyrektora lub prezesa spółki.

Gdzie są największe rezerwy kosztowe, jak ich szukać?

Nasze doświadczenie pokazuje, że firmy zaniedbują, m.in. z uwagi na powody wskazane już wcześniej, zakupy w ramach tzw. kosztów ogólnych, do których zaliczają się np. materiały biurowe, energia elektryczna, opakowania. Również kultura zamawiania – często realizująca pojedyncze potrzeby, bez prognozowania i planowania na kolejne okresy – stanowi podstawę do optymalizacji procesów zakupowych.

A jeśli chodzi o klasyczne sposoby oszczędzania na zakupach – co pan zaleca?

Konsekwentne zarządzanie bazą dostawców, tzn. wyodrębnienie dostawców kluczowych, z którymi firma planuje się związać na dłużej, podpisanie umów ramowych, cyklicznie przeprowadzane negocjacje. Oczywiście nie zapominajmy o regularnych akcjach benchmarkingowych, dzięki którym monitorujemy rynek potencjalnych dostawców i zwiększamy siłę przetargową u obecnych.

Działy zakupów – czy w nich, tak jak w działach sprzedaży, musi obowiązywać pewna strategia, kultura czy swoisty marketing zakupowy?

Pamiętajmy, że działania umiejętnie zarządzanego działu zakupów mogą mieć pozytywny wpływ na kondycję majątku obrotowego w firmie.



Fot. Materiały prasowe

Lukasz Sokolowski, country manager w Klopfel Consulting

Jeśli dział zakupów oraz dział logistyki (w dużych firmach) odpowiednio sterują takimi wskaźnikami jak częstotliwość zamówień, optymalną partią zakupów, efekty widać m.in. w poziomach zapasów magazynowych, co z kolei daje obraz rozdysponowania środków pieniężnych. W tym kontekście rola działu zakupów jest kluczowa i powinno się jej zapewnić silne umocowanie w firmie.

Czy filozofia wielu firm: kupować jak najtaniej, to ślepa uliczka?

W rozwiniętych organizacjach zakupowych decyzje zakupowe określa trójkąt czynników: jakość, koszt, czas dostawy. A więc cena stanowi zaledwie 33,3 proc. racjonalnego wyboru.

A jak określić umiejscowienie w strukturze firmy działu zakupu – głęboko skryta jednostka czy równie ważna, wyeksponowana jak dział sprzedaży?

Na pewno kluczowa funkcja w firmie. W firmach produkcyjnych często umiejscawia się ją pod dyrektorem produkcji, gdyż wydatki zakupowe koncentrują się na materiałach bezpośredniego produkcyjnych, a funkcja zakupów często powiązana jest z planowaniem dostaw na podstawie planów produkcyjnych. Są również zwolennicy koncepcji, w której zakupy raportują do pionu finansowego, gdyż ostatecznie to dyrektor finansowy dyscyplinuje politykę wydatków w firmie.

ROZMAWIAŁ DARIUSZ STYCZEK