Tomasz URBAŃCZYK

WPŁYW PROCESU ZAKUPÓW NA JAKOŚĆ LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA

W tym opracowaniu podjęte zostaną rozważania, dotyczące wpływu procesu zakupów na jakość logistycznej obsługi klienta. Analiza tego zagadnienia i wskazanie najważniejszych czynników zostanie przeprowadzona w trzech ujęciach. Poprzez pryzmat roli i organizacji procesu zakupów w przedsiębiorstwie, relacji wewnątrz organizacji i poza nią oraz oczekiwań klienta. Charakter i treść tego opracowania powinny przyczynić się do wyjaśnienia wieloaspektowości procesu zakupów w kontekście logistycznej obsługi klienta.

W tekście niniejszego opracowania będą często stosowane terminy „materiały", „proces zakupów" i „organizacja". Przez materiały rozumieć będziemy wszystkie te dobra, które nabywa przedsiębiorstwo celem ich przetworzenia lub zastosowania w produkowanych wyrobach. Będą się w tym pojęciu mieściły surowce, komponenty, części, półprodukty, półfabrykaty, podzespoły i wiele innych potocznie stosowanych w tym kontekście terminów. Inną grupę dóbr stanowią materiały nieprodukcyjne, do których zaliczać będziemy między innymi części do maszyn, artykuły biurowe czy wyposażenie. Z kolei proces to według normy ISO 9001:2000 każde działanie lub czynność, wiążąca się z pozyskaniem danych wejściowych i przekształceniem ich w wyniki otrzymane na wyjściu. Zatem proces zakupów to cały obszar działalności przedsiębiorstwa, związanych z kupowaniem materiałów, także tych nieprodukcyjnych (pomocniczych) i przeznaczonych na prace badawczo-rozwojowe, towarów (dobra przeznaczone do dalszej odsprzedaży), usług, mediów i dóbr inwestycyjnych na potrzeby wszystkich komórek organizacyjnych. Warto również zwrócić uwagę na zakup dóbr niematerialnych, takich jak: licencje, know-how i specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania procesami gospodarczymi czy też do prac badawczo-rozwojowych. Organizacja to przedsiębiorstwo, które nabywa wszelkie dobra materialne i niematerialne od dostawców, zużywając je, przetwarzając lub wykorzystując w procesie produkcji wyrobów gotowych celem ich sprzedaży klientom.

Rola i organizacja procesu zakupów w przedsiębiorstwie

W dobie nadwyżki podaży nad popytem uważa się, że kupowanie jest czymś banalnie prostym. Wszelkie opóźnienia w dostawach czy w ogóle konieczność oczekiwania na dostawy uznawana jest za brak kompetencji służb zaopatrzeniowych. Co więcej, wskazuje się na bardzo korupcjogenny charakter tego procesu, a przez to obniża się jego znaczenie. Jednak obiektywnie rzecz biorąc, rola jaką spełnia ten proces w funkcjonowaniu organizacji często jest kluczowa w ujęciu strategicznym. Widoczna jest ogólna tendencja do wzrostu udziału kosztów materiałowych i są już przedsiębiorstwa, w których wartość kupowanych materiałów przekracza 80% przychodów. Przy tak wysokim udziale kosztów zbyt wysoki ich poziom nie pozwoliłby na dłuższe funkcjonowanie firmy. Na proces zakupów można także patrzeć z innej perspektywy. Zakładając zyskowność przedsiębiorstwa na poziomie 10%, musi ono sprzedać swoich wyrobów za 10 złotych, aby wypracować jedną złotówkę zysku. Natomiast oszczędność jednej złotówki w zakupie materiałów przekłada się wprost na jedną złotówkę zysku (brutto). Ponadto proces zakupów poprzez wielkość zapasów i cykl płatności zobowiązań wpływa na płynność finansową przedsiębiorstwa.

Zarządzanie zakupami setek czy tysięcy różnych pozycji asortymentowych w kontekście tego, że wyrobu nie wyprodukuje się i nie sprzeda, choćby zabrakło tylko jednego z materiałów, jest zadaniem bardzo odpowiedzialnym. Odpowiedzialność dotyczy także jakości sprowadzanych materiałów. Wszelkie wady materiałowe – których nie uda się wykryć w procesie produkcji, a ujawnią się w sprzedanych wyrobach – wpływają nie tylko na koszty reklamacji, ale przede wszystkim na ryzyko utraty klienta.

Biorąc powyższe pod uwagę, zarząd firmy w szczególny sposób powinien zadbać o właściwy dobór kadr i usytuowanie działu (pionu) zakupów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ze względu na różnorodność firm, ich wielkość, formę prawną czy też branżę każde przedsiębiorstwo – opierając się na wielu opracowaniach naukowych i doświadczeniach innych firm, lecz zawsze w sposób indywidualny – powinno wypracowywać optymalny układ organizacyjny. Trzeba pamiętać, że organizację tworzą konkretni ludzie. To ich umiejętności, zdolności i charyzma będą miały wpływ na nieustannie zmieniającą się strukturę organizacyjną wraz ze zmianą warunków otoczenia. Ponieważ przedmiotem niniejszego opracowania nie jest szersze rozwijanie tej problematyki, zostaną wskazane jedynie te obszary, które w sposób pośredni mają wpływ na jakość logistycznej obsługi klienta. Są to podległość organizacyjna działu zakupów i jego wewnętrzna organizacja.

Podległość formalna działu zakupów jest istotna nie tylko z punktu widzenia wewnętrznych konfliktów z planowaniem produkcji lub biurem sprzedaży, ale także samej organizacji dostaw i formy współpracy z dostawcami. Zaopatrzenie

materiałowe podlegające dyrektorowi ds. produkcji daje tę korzyść, że tylko on jest odpowiedzialny przed biurem sprzedaży za terminową realizację zleceń. Jest to uzasadnione tym, że w jego gestii jest planowanie produkcji, które nie tylko ustala terminarz zleceń produkcyjnych, ale także generuje pod te zlecenia potrzeby materiałowe. Wymagana jest zatem ścisła synchronizacja dostaw materiałowych i uruchamiania zleceń produkcyjnych. Giną zatem na najwyższym szczeblu zarządzania konflikty, wynikające z obarczania zaopatrzenia materiałowego winą za wszelkie opóźnienia. Problemy te są rozwiązywane w jednym pionie, a zaopatrzenie wraz z planowaniem produkcji skazane są na bardzo bliską współpracę. Efektem działania takiej organizacji jest to, że informacje o terminach wykonania zleceń są przekazywane do działu sprzedaży według wspólnie wypracowanego terminarza bez często stosowanych tłumaczeń typu: „jeśli zaopatrzenie znowu nie nawali, to będzie w terminie", „byłoby w terminie, ale za późno otrzymaliśmy materiały" itp. Dzięki temu klient otrzymuje bardziej wiarygodną odpowiedź na pytanie „ile i kiedy?"

Druga kwestia to organizacja samego działu zakupów. Ważne jest wydzielenie roli organizatora procesu zakupów (może to być kierownik ds. zakupów, kupiec, specjalista ds. zaopatrzenia, osoba odpowiedzialna za negocjacje itp.) od roli pracownika wykonującego czynności operacyjne (zwykle zaopatrzeniowiec) związane z bieżącym zamawianiem, monitorowaniem statusu dostaw czy też sprawdzaniem dokumentów zakupu. Podział taki jest o tyle istotny, że pracownik operacyjny niezależnie od jego przygotowania merytorycznego zwykle nie dysponuje czasem na pracę koncepcyjna – częste delegacje, przygotowanie umowy i długotrwałe negocjacje. Ponadto pracownik ten poprzez częste kontakty ze sprzedawcami zwykle jest z niźni silnie związany emocjonalnie. Ma bowiem często dług wdzięczności, gdy w sytuacjach znacznego wzrostu popytu (ale także z wielu innych powodów), dostawca realizuje dostawę w krótszym terminie niż wynikałoby to z przyjętych uzgodnień. Trudniej byłoby mu zatem negocjować warunki współpracy czy też zmienić dostawcę. Rola organizatora procesu sprowadza się więc do optymalizacji systemu dostaw poprzez wybór dostawcy, a dalej do nieustannej pracy nad doskonaleniem współpracy. Doskonalenia współpracy nie należy przy tym pojmować jedynie jako ciągłej redukcji kosztów, bo zawsze jest pewna dolna granica, której nie uda się przekroczyć bez zmian konstrukcyjnych wyrobu lub wdrożenia nowej bardziej efektywnej technologii. Doskonalenie współpracy to także wdrażanie wspólnych przedsięwzięć w obszarze rozwiązań logistycznych. To właśnie one będą się przekładać na sprawność organizacji i możliwości oferowania klientom konkretnych korzyści, czy to w postaci czasu realizacji zamówienia, jego wielkości, kompletności czy też spełniania specyficznych wymagań.

Wpływ procesu zakupów na jakość logistycznej obsługi można zatem upatrywać w umiejętności korzystania ze zdolności dostawców i włączania ich pośrednio w system obsługi klienta. Coraz częściej wykorzystywane są możliwości

wymiany informacji i zawierania transakcji handlowych nie tylko za pomocą poczty elektronicznej (zapytania ofertowe, oferty, zamówienia), lecz specjalnie tworzonych aplikacji internetowych. Są to między innymi aukcje elektroniczne, na których dochodzi do zawierania transakcji handlowych między organizacją a dostawcami. Mogą to być aukcje tworzone przez organizacje na ich własnych witrynach internetowych, gdzie dostawcy nie znając swoich rywali, według narzuconych zasad biorą udział w przetargu „on-line". Mogą to być również aukcje (często branżowe), na których dostawcy i odbiorcy nie znając się wzajemnie składają swoje oferty sprzedaży i kupna. W końcowym rezultacie aktywne uczestnictwo w takich systemach przetargowych pozwala organizacji na maksymalne wykorzystanie potencjału dostawców, dając efekty w postaci możliwie najniższych cen zakupu. Należy przy tym zaznaczyć, że w praktyce tylko pewne grupy materiałowe – zwykle standardowe i oferowane przez wielu dostawców – mogą być przedmiotem aukcji elektronicznych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wiele przedsiębiorstw – zwłaszcza tych o zasięgu globalnym, o strukturze wielozakładowej (wielooddziałowej) – działających pod jednym NIP-em lub w ramach jednego koncernu (grupy) – działając pod różnymi NIP-ami, ale mając powiązania kapitałowe i zwykle wspólny wyróżnik w nazwie („Philips" w zakładach Philips Lighting Poland SA, Philips Consumers Electronics Industries Poland SA, Philips Lighting Farel Mazury Sp. z o.o. itd.), czynią wielkie starania celem centralizacji ośrodków decyzyjnych w zakresie prowadzonej polityki zakupów. Owa centralizacja polega na tworzeniu zespołów ekspertów z wielu jednostek organizacyjnych lub wytypowaniu danej jednostki do reprezentowania pozostałych wobec rynku dostawców. Uzyskiwane efekty synergii dzięki komasowaniu wolumenu zapotrzebowania wszystkich jednostek organizacyjnych to przede wszystkim niższe ceny zakupu materiałów i usług. Inne korzyści to wypracowywanie wspólnych wymogów wobec dostawców, które dotyczą systemów jakości, warunków dostaw (czas realizacji, zapasy, terminy płatności), zapisów kontraktowych czy też sposobów wymiany informacji. Nawet jeśli poszczególne jednostki organizacyjne mają inny profil produkcji i zajmują się przetwarzaniem innych grup materiałowych, to zawsze będą pewne wspólne obszary biznesowe, w których można wykorzystać siłę przetargową całej grupy. Może to być zakup usług przewozowych u globalnych przewoźników, zakup opakowań, zakup oprogramowania, sprzętu komputerowego, a nawet w ramach outsourcingu ochrona mienia, sprzątanie, utylizacja odpadów czy też utrzymanie ruchu.

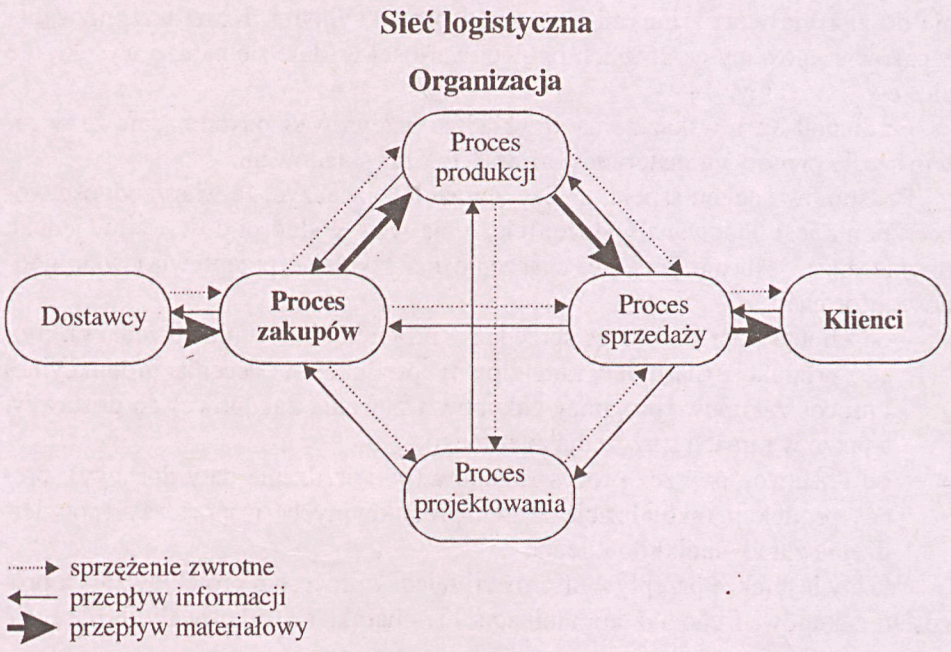
Reasumując powyższe rozważania, należy jednoznacznie stwierdzić, że proces zakupów stanowi kluczowy obszar działalności przedsiębiorstwa. Poprzez wpływ na koszty i płynność finansową oddziałuje bezpośrednio na kondycję finansową. Dzięki organizacji współpracy z dostawcami, jakość i terminowość sprowadzanych materiałów wpływa w sposób pośredni nie tylko na jakość wy-

robów i wiarygodność samej organizacji, ale właśnie na jakość logistycznej obsługi klienta.

Relacje procesu zakupów w organizacji i w sieci logistycznej

Jak wcześniej wspomniano, proces zakupu ma pośredni wpływ na logistyczną jakość obsługi klienta. Aby bliżej poznać te czynniki, trzeba wskazać ogniwa pośrednie między klientem a procesem zakupów oraz wszystkie znaczące relacje w organizacji i poza nią. Nowa edycja normy systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 pokazuje proces zakupów jako jeden z czterech kluczowych w firmie, oprócz procesu projektowania, produkcji i sprzedaży.

Na rysunku 1 pokazano powiązania między procesami wewnątrz organizacji, a także wychodzące poza nią z klientami i dostawcami. Zaznaczono trzy zasadnicze strumienie przepływające między klientem a dostawcą poprzez całą organizację. Przepływ informacji w kierunku od klienta do dostawcy i w ramach sprzężenia zwrotnego w kierunku odwrotnym oraz przepływ dóbr materiałowych od dostawcy do klienta. Przepływ informacji w kierunku dostawcy poprzez proces sprzedaży, produkcji i zakupów to zapytania ofertowe i zamówie-



Rys. 1. Proces zakupów na tle organizacji i sieci logistycznej

nia, a w ramach sprzężenia zwrotnego – oferty i potwierdzenia terminów realizacji dostaw. To jak głęboko informacje źródłowe od klienta będą penetrowały cały łańcuch logistyczny, zależeć będzie od wielu elementów, głównie od wielkości i specyfiki zlecenia. Im bardziej będzie to produkcja złożona, jednostkowa, nieprzewidywalna lub według specyficznych wymogów klienta, tym dłuższy będzie czas pozyskiwania informacji i tym większe prawdopodobieństwo jej zniekształcenia. Czas wydłuży się jeszcze bardziej, gdy ze względu na specyfikę wymagań klienta konieczny będzie udział procesu projektowania. Skoro informacje zwrotne docierające do klienta będą zniekształcone, oczywistą konsekwencją będzie nieskoordynowany przepływ materiałowy i nieterminowa realizacja zlecenia.

Warto zatem zwrócić uwagę, że pierwotny wobec przepływu materiałowego jest zawsze przepływ informacji. Jeśli organizacja nie wypracuje odpowiedniego systemu przetwarzania i przepływu informacji – nie tylko w samej organizacji ale w całej sieci logistycznej – to z pewnością efektywność operacyjna będzie bardzo niska. Oczywiście przedsiębiorstwa dla zachowania skuteczności działania tworzą quasi-systemy, polegające na utrzymywaniu wysokich zapasów magazynowych u siebie lub u dostawców. Jest to jednak działanie bardzo kosztowne, nie tylko ze względu na koszt zamrożenia kapitału, ale też na konieczność złomowania zbędnych zapasów. Nagminna jest w przedsiębiorstwach sprzedaż zbędnych materiałów w cenie złomu, ukrywanie ich w projektach lub wpisywanie do zużycia wraz z innymi zleceniami produkcyjnymi. Koszt utrzymywania zapasów szacowany na 25% ich ogólnej wartości wydaje się bardzo wysoki, ale niestety jest realny.

Ferdinand Kern wskazuje na przykładzie przeprowadzonych badań, że w całym czasie przepływu materiałów aż 85% to czas składowania[1].

Podsumowując ten aspekt, należy wyraźnie zaznaczyć, że wiarygodność wobec klienta jest budowana w dużej mierze na wiarygodności dostawców, jednak równie duże, jeśli nie większe, znaczenie ma szybkość przepływu i wiarygodność informacji:

- od klienta poprzez proces sprzedaży (prognozy i zlecenia sprzedaży), proces produkcji (harmonogram główny produkcji i zlecenia produkcyjne) i proces zakupów (prognozy zakupów i zlecenia zakupowe) do dostawcy, a także w ramach sprzężenia zwrotnego,
- od dostawcy poprzez proces zakupów (potwierdzenie daty dostawy), proces produkcji (aktualizacja zleceń produkcyjnych) i sprzedaży (potwierdzenie zamówienia) do klienta.

Ważny jest także przepływ informacji między procesem projektowania a procesem zakupów. I chociaż komunikacja ma charakter krótkotrwały, bo jedynie

[1] F. Kern, *Zaopatrzenie – jak profesjonalnie kupować*, Centrum Kreowania Liderów, 1995, s. 59.

w czasie wdrażania nowych wyrobów do produkcji lub wprowadzania zmian, to konsekwencje mają charakter długotrwały, wpływając ostatecznie na jakość logistycznej obsługi klienta. Decyzje konstruktorów wpływają negatywnie na efektywność procesu zakupów, gdy wytypowany materiał do zakupu ma długi cykl dostawy lub jest niska wiarygodność dostawcy, a przy tym brakuje jakiegokolwiek zamiennika. Dzieje się tak, gdy dział zakupów nie jest włączany od samego początku w prace badawczo-rozwojowe i brak sprzężenia zwrotnego w postaci informacji o dostępności materiału. Wówczas dział zakupów zmuszany jest do budowania zapasu, co – jak wcześniej wykazano – jest rozwiązaniem kosztownym, a przy zmianach popytowych i tak niegwarantującym stuprocentowego bezpieczeństwa.

Aby zobrazować konsekwencje złego przepływu informacji, można posłużyć się następującymi przykładami. Biuro sprzedaży otrzymuje od klienta informacje, że w ciągu czterech tygodni będzie realizować duży kontrakt eksportowy, na który zapotrzebuje znaczną ilość wyrobów. Biuro sprzedaży nie informuje jednak o planowanym wzroście popytu ani działu zaopatrzenia, ani planowania produkcji, czekając do chwili otrzymania formalnego zamówienia. Gdy to już następuje, wstawia do planu sprzedaży zamówione ilości z nierealnym terminem wykonania. W konsekwencji klient nie otrzymuje wyrobów na czas i ma prawo do niezadowolenia – zgłaszał bowiem swoje zapotrzebowanie. Biuro sprzedaży winą obarcza wydział produkcyjny i dział zaopatrzenia, w ogóle nie przyznając się, że dysponowało taką informacją od kilku tygodni. Kolejny przykład. Biuro projektowe nie doprecyzowało jednego z wymaganych parametrów technicznych materiału. Zaopatrzenie zamówiło i sprowadziło materiały zgodnie ze specyfikacją. Jednak w procesie produkcyjnym odkryto, że materiał nie nadaje się do zastosowania. W konsekwencji organizacja ponosi koszty zbędnych materiałów i opóźnia wykonanie wyrobów dla ostatecznego klienta. Przykładów takiej patologii można mnożyć – najważniejsze jest jednak to, aby mieć świadomość, że wszystkie zakłócenia w przekazie informacji zawsze będą wpływać negatywnie na wynik procesu zakupów, a w konsekwencji na jakość logistycznej obsługi klienta.

Kenneth Lysons wytypował „wspólne obszary zainteresowania" działu zakupów z działami projektowania, produkcji i marketingu. Dla potrzeb niniejszego opracowania przytoczone zostały poniżej jedynie te między działem zakupów i działem marketingu[2]:

– dostarczanie prognoz sprzedaży, na których podstawie dział zakupów będzie mógł z wyprzedzeniem planować zapotrzebowanie na dobra zaopatrzeniowe;

[2] K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 77.

- sprawne dokonywanie zakupów przez dział zakupów zaopatrzeniowych przyczyniające się do utrzymywania cen na poziomie konkurencyjnym;
- pozyskiwanie materiałów w odpowiednim czasie, aby można było dotrzymać zadeklarowanych przez działy marketingu i produkcji terminów dostaw;
- wymiana informacji na temat klientów i dostawców;
- znaczenie działań marketingowych w pozyskiwaniu zasobów na zasadach partnerstwa.

K. Lysons zwraca uwagę na kwestię przekazywania informacji w kierunku dostawców na podstawie prognoz sprzedaży, a dalej wymóg terminowej realizacji dostaw materiałowych dla dotrzymania zadeklarowanych terminów dostawy wyrobów gotowych do klienta. Można postawić wniosek, że budowanie wiarygodności wobec klienta rozpoczyna się i kończy w procesie sprzedaży, realizuje się jednak poprzez kolejne ogniwa łańcucha dostaw. A łańcuch jest tak silny, jak jego najsłabsze ogniwo. Organizacja procesu zakupów ma zatem kluczowe znaczenie nie tylko w budowaniu relacji w samej organizacji, ale przede wszystkim w sprzęganiu tego łańcucha dostaw poza nią, przyjmując za cel nadrzędny zadowolenie klienta.

Wpływ procesu zakupów na spełnianie oczekiwań klienta

Aby ostatecznie pokazać, jakie czynniki wpływają na jakość logistycznej obsługi klienta, należy pokrótce scharakteryzować jego oczekiwania. Niezależnie od tego jakie dobra będzie sprzedawać organizacja, klient oczekuje spełnienia warunku zagwarantowanej przez organizację jakości, natychmiastowej dostępności lub szybkiej reakcji na jego zapotrzebowanie i całej sfery czynności związanych z jego obsługą. Martin Christopher twierdzi, że organizacja powinna ustalić standardy obsługi klienta. Ostatecznym i jedynym standardem, do jakiego powinno się dążyć, jest stuprocentowa zgodność z oczekiwaniami klienta[3]. Wskazuje dalej kluczowe obszary, w których stosowanie standardów jest niezbędne:

- czas cyklu zamówienia,
- dostępność zapasów,
- ograniczenia wielkości zamówienia,
- wygoda składania zamówienia,
- częstość dostawy,
- niezawodność dostawy,
- jakość dokumentacji,
- procedury dotyczące reklamacji,

[3] M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 56.

– kompletność zamówienia,
– wsparcie techniczne,
– informacje na temat stanu realizacji zamówienia.

Krzysztof Ficoń i Krzysztof Rutkowski przytaczają definicję obsługi klienta jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody[4].

Poszukując wspólnych obszarów, na które istotny wpływ ma wynik procesu zakupów, z pewnością wyznaczyć można czas realizacji zamówienia. Kolejny bardzo istotny obszar to niezawodność dostaw. Będzie on rozpatrywany poprzez pryzmat właściwej komunikacji nie tylko między organizacją a klientem, lecz także w całej sieci logistycznej. Jedynie właściwa komunikacja i niezawodność dostaw może stanowić o wykreowaniu wizerunku wiarygodnego partnera w oczach klienta. Należałoby ukazać także wpływ procesu zakupów na jakość wyrobu, pomimo że nie jest to w szczególny sposób artykułowane przez wyżej wymienionych autorów. Jedynie w sposób pośredni poprzez procedury dotyczące reklamacji jako wynik pogorszonej jakości wyrobów.

Wpływ procesu zakupów na czas realizacji zamówienia

Na czas realizacji zamówienia złożonego przez klienta składa się wiele elementów zarówno w samej organizacji, całkowicie zależnych od jej decyzji, jak również poza nią, gdzie siła oddziaływania i czas reakcji są już ograniczone.

- W organizacji elementy takie to:
  – zapasy wyrobów gotowych,
  – roboty w toku i cykl produkcyjny w organizacji,
  – zapasy magazynowe w organizacji.
- Poza organizacją do elementów tych należą:
  – zapasy magazynowe i cykle produkcyjne u dostawców pierwszego rzędu,
  – zapasy i cykle produkcyjne dostawców w kolejnych ogniwach łańcucha logistycznego.
- Między organizacją i kolejnymi ogniwami łańcucha logistycznego są następujące elementy:
  – sposób komunikacji i czas przetwarzania informacji,
  – czas przewozu materiałów między poszczególnymi ogniwami w łańcuchu logistycznym.

[4] Za: K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 112. F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 40.

Organizacja utrzymuje pewne zapasy magazynowe wyrobów gotowych, może być różny stopień zaawansowania robót w toku, a także może być dostępny pewien zapas materiałowy. Wielkości wymienionych zapasów będą w danej chwili zależeć od wielkości popytu wobec zaplanowanego harmonogramu produkcji. Jeżeli bowiem przedsiębiorstwo sprzedaje miesięcznie 100 sztuk wyrobu A, to z pewnością nie będzie przygotowane na zaspokojenie dwu- lub trzykrotnie wyższego popytu. W pierwszej kolejności zostaną wykorzystane wszystkie dostępne zapasy w organizacji i jednocześnie albo z pewną zwłoką czasową zostaną złożone zamówienia na materiały u dostawców. Jeżeli wyrób wytwarzany jest z powszechnie dostępnych materiałów, to uzupełnienie zapasu materiałowego będzie jedynie kwestią czasu ich dostarczenia, jednego do dwóch dni z obszaru kraju i kilku dni z zagranicy. Natomiast jeżeli stosowane materiały są nietypowe, wykonywane jedynie na zlecenie organizacji, to sytuacja się bardziej komplikuje. Może się bowiem okazać, że proces produkcyjny jest czasochłonny, że kolejne zlecenie zostanie wstawione do planu dopiero za kilka dni lub tygodni i w końcu, że dostawca musi również uzupełnić swój zapas, a to oznacza kolejne cenne dni.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy zauważyć, że zachowanie wysokiej sprawności operacyjnej przy produkcji wyrobów z materiałów specyficznych i przy zmiennym popycie wymaga wyjścia poza szablonowy sposób działania. Wymagana jest ścisła integracja z dostawcami. Dla zmniejszenia niekorzystnych skutków może polegać na ustaleniu zapasów bezpieczeństwa, co niestety jest kosztowne i dostawcy zwykle się przed tym bronią (ryzyko utraty właściwości materiałowych i pozostania z zapasem). Dlatego trzeba poszukiwać innych, mniej kosztownych i ryzykownych rozwiązań. Takim optymalnym rozwiązaniem wydaje się wprowadzenie wizualizacji przepływu informacji i materiałów w całej sieci logistycznej.

Nie jest to jednak zadanie łatwe z dwóch zasadniczych względów. Pierwszy – natury technicznej – nie ma dostatecznie rozbudowanego systemu przesyłu informacji i gotowych tanich aplikacji tego typu. Drugi powód związany jest z zakodowaną nieufnością i konkurencyjnym charakterem stosunków między odbiorcą a dostawcą. Zwłaszcza w dobie nadwyżki podaży nad popytem większa siła przetargowa pozostaje po stronie kupującego. I to on poprzez agresywnie prowadzone negocjacje z dostawcą wzbudza u niego lęk. Dostawca jest świadomy, że odkrywanie się z wielkością zapasu, wolnymi mocami produkcyjnymi czy też z kalkulacją technicznego kosztu wytworzenia może być wykorzystane przeciwko niemu poprzez większą presję na obniżenie ceny, a wręcz przez szantaż. Martin J. Garvin, wiceprezes zarządu Dell Computers konstatuje tę kwestię w sposób następujący: „Transakcje kupna–sprzedaży załatwiane z dystansu, wykorzystywanie swoich możliwości, by pogrążyć dostawcę, to bardzo przestarzały model. Uważamy również, że wymiana informacji ma zasadnicze

znaczenie, a czasami wymaga zmodyfikowania wielu norm i przyjętych sposobów postępowania w firmie, gdzie królują tajemnice"[5].

Wymagane jest zatem zdroworozsądkowe podejście w stosunkach organizacja–dostawcy. Z jednej strony nie da się uciec od bezwzględnych praw ekonomii w sensie ciągłej presji na obniżanie kosztów, z drugiej zaś partnerzy powinni mieć tego świadomość, dojrzeć do tego i nauczyć się prowadzić wspólny dialog, ale nie na zasadzie konfrontacji i agresji. Oczywiście w praktyce wygląda to różnie, zwykle gdy odbiorca dysponuje większą siłą przetargową, stara się to maksymalnie wykorzystać. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie całkowity brak zachowania podstaw etyki biznesowej. Powszechne stosowanie takiej taktyki przez odbiorców nie stwarza dobrego klimatu do partnerskiej współpracy, która inspirowałaby do wdrażania wspólnych przedsięwzięć logistycznych, a w konsekwencji pozwalała na wyższy standard obsługi klienta. Stąd pracownicy działu zakupów powinni wykazywać się szczególnie wysokim profesjonalizmem w kontaktach z dostawcami. Muszą uwiarygodnić się poprzez lojalność, uczciwość i chęć tworzenia trwałych związków z dostawcami. Poprzez dialog zachęcać ich do wymiany informacji. Powinno się to wiązać z udostępnieniem informacji ze strony odbiorcy o zapasach magazynowych i planowanych zleceniach produkcyjnych. Ze strony dostawcy – o jego zapasach, cyklach produkcyjnych czy też aktualnym stanie zleceń produkcyjnych. Dopiero wówczas organizacja będzie mogła podwyższyć jakość logistycznej obsługi klienta bez ponoszenia coraz to wyższych kosztów.

Wpływ procesu zakupów na wiarygodność dostaw

Jak wcześniej wykazano, bardzo istotny jest przepływ informacji od klienta poprzez organizację do dostawców, gdzie proces zakupów spełnia rolę spoiwa z dostawcami i z całą siecią dostaw. Ważny jest również przepływ informacji od dostawców ku klientowi. Jeżeli organizacja nie przyjęła pewnego standardu obsługi, na przykład dostawy w ciągu 48 godzin, to klient musi być w sposób indywidualny poinformowany, kiedy otrzyma zamówione wyroby. Co więcej, termin ten musi być dotrzymany. I w tym miejscu należy zaznaczyć, że sprawność systemu przepływu informacji nie powinna być mierzona w dniach, ale w minutach lub sekundach. Jeżeli system ten ma być efektywny, to z pewnością musi być oparty na infrastrukturze informatycznej.

Nie można mówić o wysokiej efektywności, jeśli po otrzymaniu zapytania ofertowego lub zamówienia od klienta rozdzwaniają się telefony i wysyłane są

[5] P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 146.

faksy z zapytaniem o możliwe terminy dostaw. Wówczas bowiem dostawcy powtarzają całą operację, a w układzie dynamicznie zachodzących procesów gospodarczych informacje, które przekażą, będą już obarczone dużym błędem. Oczywiście najprostszym i jednocześnie bardzo kosztownym rozwiązaniem jest utrzymywanie wysokich zapasów magazynowych. Ewentualnie przyjęcie dla bezpieczeństwa systemu potwierdzania klientowi dłuższego terminu realizacji zamówienia. W pierwszym wypadku odbija się to na rentowności sprzedaży, a w drugim na możliwości utraty klienta, który nie będzie mógł albo nie będzie chciał tak długo czekać. Nie ma zatem innej drogi niż integracja z dostawcami. Integracja, która odsłoni w czasie rzeczywistym zapasy w całej sieci logistycznej, a poprzez wielkości zapasów we wszystkich ogniwach, na każdym etapie i w powiązaniu z cyklami produkcyjnymi, uwzględniającymi zdolności produkcyjne, będzie pokazywać na osi czasu realne ilości i terminy dostaw. Rola procesu zakupów w tym obszarze sprowadza się właśnie do nawiązania takich stosunków z dostawcami, aby poprzez wdrożenie nowatorskich rozwiązań logistycznych, opartych na wzajemnej wymianie informacji, pozwoliła na uzyskanie oczekiwanego stopnia przejrzystości w sieci logistycznej. Oczywiście jest to ideał, do którego należy dążyć. Trzeba mieć świadomość, że takie ścisłe związki będą tworzone na początku między organizacjami o dużym potencjale wspólnych interesów. Integracja na szerszą skalę będzie postępowała w miarę dalszego rozwoju systemów informatycznych i infrastruktury komunikacyjnej.

Wpływ procesu zakupów na jakość wyrobu

Jakość wyrobu dostarczanego klientowi jest wynikiem coraz to bardziej złożonych i zaawansowanych technologicznie procesów produkcyjnych oraz właściwości samych materiałów. I właśnie w obu tych obszarach proces zakupów ma swój bardzo istotny wkład. Należy bowiem pamiętać, że organizacja procesu zakupów nie sprowadza się tylko do zaopatrzenia materiałowego i kooperacyjnego, ale również do zakupów inwestycyjnych. Zdarza się, że przedsiębiorstwa wydzielają te dwa obszary, tworząc odrębne komórki organizacyjne, głównie ze względu na ich bardzo luźne powiązanie i bardzo różną specyfikę. Niemniej jednak postawione zadania należą do procesu zakupów. Konsekwencje decyzji dotyczących wyboru dóbr inwestycyjnych są przez przedsiębiorstwo odczuwane przez wiele lat, aż do ich zużycia technicznego, funkcjonalnego lub ekonomicznego. Właśnie od wyboru urządzenia konkretnego producenta będzie zależeć wydajność, usterkowość, ilość braków i odpadów, a także wiele innych parametrów, które łącznie będą decydowały nie tylko o technicznym koszcie wytworzenia, ale przede wszystkim o jakości wyrobu. Niezwykle ważne jest przecież, aby z jednej strony proces technologiczny pozwalał na osiągnięcie oczekiwa-

nych parametrów, z drugiej zaś gwarantował ich powtarzalność. Niestety przedsiębiorstwa często wpadają we własną pułapkę, gdyż poprzez cięcia budżetowe lub chęć zaoszczędzenia przy podejmowaniu decyzji o wyborze urządzenia kierują się w głównej mierze ceną. W krótkim okresie jest to podejście sprawiające kierownictwu przedsiębiorstwa dużą satysfakcję. Jednak ryzyko jest wysokie, a czas bezwzględnie pokazuje, czy było tego warte. Ryzyko się potęguje zwłaszcza wówczas, gdy przedsiębiorstwo wdraża zupełnie nową, nieznaną mu wcześniej technologię.

Kolejna, również bardzo istotna, sprawa to jakość sprowadzanych materiałów lub wykonywanych usług przez kooperanta. Często można spotkać się z opiniami klientów, że jakiś wyrób wykonany jest ze słabych materiałów. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na dwie możliwe przyczyny. Pierwsza to ta, że w procesie projektowania wytypowano do zakupu materiał, którego parametry nie gwarantują przeniesienia wymaganych właściwości na sam wyrób. Zwykle wynika to z błędu konstruktora, braku przeprowadzenia pełnych badań wyrobu lub braku technicznych możliwości do ich wykonania, z powodu krótkiego terminu wdrożenia, a także chęci lub konieczności obniżenia kosztów. Drugi powód to świadome lub nieświadome kupowanie materiałów niespełniających parametrów określonych przez konstruktora wyrobu. Świadome, gdy w ferworze nieustannej walki z kosztami zaopatrzenie bez akceptacji konstruktora kupuje tańsze materiały, ale o niższych parametrach jakościowych. Nawet jeśli organizacja osiągnie pewne korzyści finansowe, nie jest to działanie usprawiedliwione, a wręcz naganne. Natomiast nieświadome kupowanie materiałów niezgodnych odbywa się za przyczyną dostawców. Mogą oni bowiem poprzez chęć zysku dostarczać materiały o pogorszonej jakości, na przykład zalegające przez dłuższy okres. Mogą również to robić w sposób zupełnie nieświadomy. Jeżeli dostawy są realizowane bezpośrednio od producentów, wynikać to może ze specyficznych właściwości materiału, które w ramach przyjętej procedury kontroli jakości nie są poddawane badaniom. Natomiast dystrybutorzy zwykle nie badają materiałów, jedynie dołączają lub przepisują atesty producenta. Może zatem zaistnieć sytuacja, w której ani producent materiału, ani jego dystrybutor, ani system kontroli jakości w organizacji na etapie przyjęcia, produkcji i sprzedaży nie zapewni 100% jakości na 100% wyrobów. Trzeba mieć świadomość, że w ramach coraz to doskonalszych procesów odbiorcy rezygnują z kontroli wejściowej i pełną odpowiedzialność przerzucają na dostawców. Wówczas większość problemów jakościowych ujawnia się w procesie produkcji, już na samej linii produkcyjnej bądź w procesie kontroli wyrobu. Zdarza się również, że dopiero u klienta.

Na zaopatrzeniu spoczywa zatem ogromna odpowiedzialność. Dostawa bowiem materiałów niezgodnych może spowodować zatrzymanie procesu produkcyjnego i przestój, wstrzymanie sprzedaży, a nawet konieczność wymiany już

sprzedanych wyrobów na wolne od wad. Wiąże się to z bardzo wysokimi kosztami nie tylko samych materiałów, bo te w ramach reklamacji wymienia dostawca, ale także kosztami postoju, ponownego wytworzenia, naprawy lub złomowania niezgodnych wyrobów, a także ich wymiany w ramach reklamacji, nie wspominając o najwyższych kosztach utraty klienta. Przeniesienie wszystkich kosztów na dostawcę jest z różnych przyczyn często niewykonalne, a więc to organizacja ponosi gros tych kosztów.

Dział zakupów ma zatem bardzo trudną i misterną do wykonania pracę. Z jednej strony cały czas musi dążyć do obniżania cen zakupu materiałów, z drugiej zaś podwyższać wymagania wobec dostawców względem ich odpowiedzialności za terminowość i jakość dostarczanych materiałów. Niezależnie od tego na końcu łańcucha dostaw jest właśnie najważniejszy dla organizacji – klient, który ostatecznie ponosi część konsekwencji w postaci opóźnień w dostawach bądź reklamacji jakościowych.

Literatura

Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000

Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001

Kern F., *Zaopatrzenie – jak profesjonalnie kupować*, Centrum Kreowania Liderów 1995

Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004

Schary P. B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002