

JAK MĄDRZE KUPOWAĆ?

Umiejętne zarządzanie zakupami nieprodukcyjnymi to nie lada wyzwanie. W jaki sposób wygenerować jak największe oszczędności i namówić do współpracy wszystkie działy firmy?



Piotr Lorek

Rzeczywistość wokół nas zmienia się bardzo szybko. Zmiany zachodzące w świecie oraz w strukturze i charakterze społeczeństwa znajdują swoje odzwierciedlenie w zmianach na rynku.

Od miesięcy słyszymy w mediach o kryzysie i w efekcie przedsiębiorstwa baczniej przyglądają się stronie kosztowej. Nie lada wyzwanie w trudnych czasach stanowi umiejętne zarządzanie kosztami nieprodukcyjnymi (indirect). Z potrzebą ciągłego obniżania kosztów czy usprawniania procesów codziennie zmagają się działy w firmach produkcyjnych i usługowych, w małych przedsiębiorstwach i korporacjach, składających zamówienia centralnie i w sposób rozproszony. Najtrudniejsze jest takie zorganizowanie procesu i podejście do zakupów nieprodukcyjnych, by wygenerować jak największe oszczędności i namówić do współpracy w tym zakresie wszystkie działy firmy. Jak to zrobić?

Kto za co odpowiada?

Ciekawym zagadnieniem okazuje się współpraca zespołowa działów merytorycznych, czyli przyszłych właścicieli biznesowych procesu i użytkowników oraz specjalistów z zakresu organizacji i prowadzenia procesu negocjacji. Bardzo istotny jest tu czynnik ludzki i budowa kompetencji zespołu, czego mogliśmy doświadczyć w realizowanych ostatnio projektach zakupowych, takich jak:

- zarządzanie podróżami służbowymi,
- usługa archiwizacji dokumentów,
- usługa ochrony mienia,
- kompleksowa usługa dostaw artykułów biurowych,
- kompleksowa usługa dostaw wody źródłanej w butlach,
- usługa szkolenia dla pracowników,
- usługa badania zaangażowania,
- kompleksowa usługa utrzymania czystości pomieszczeń biurowych i terenów zewnętrznych,
- dostawy gazu do wózków widłowych,
- kompleksowa usługa serwis wózków widłowych.

Ważna w tym elemencie okazała się rola użytkownika oraz podział odpowiedzialności za specyfikację techniczną pomiędzy użytkownikiem a zakupami. Model kompetencji technicznych/branżowych bazował na idei zespołów cross-funkcyjnych, gdzie istniał jasny podział obowiązków między poszczególnymi członkami zespołu.

Negocjator handlowy to osoba z zakupów, która moderując dyskusję i zadając pytania, może mieć istotny wpływ na specyfikację.

Jednakże finalna odpowiedzialność za dopasowanie technicznego opisu przedmiotu lub usługi zamówienia oraz zdefiniowanie warunków technicznych produktu czy usługi spoczywa na użytkowniku. W kompetencji negocjatora natomiast obok prowadzenia negocjacji leży konfrontowanie wymagań w stosunku do sytuacji na rynku oraz dostawców. Jego odpowiedzialnością jest również pobudzanie do działania użytkownika, tak aby zaplanowany proces przebiegał sprawnie oraz według założonej strategii i zdefiniowanych celów.

Działania według powyższej metodyki oraz elementy opisane poniżej są w pełni oparte na strukturze zorientowanej projektowo. Pokazały, że można wiele osiągnąć w zakresie doskonałości organizacyjnej i finansowej poszczególnych zamawianych usług i towarów nieprodukcyjnych.

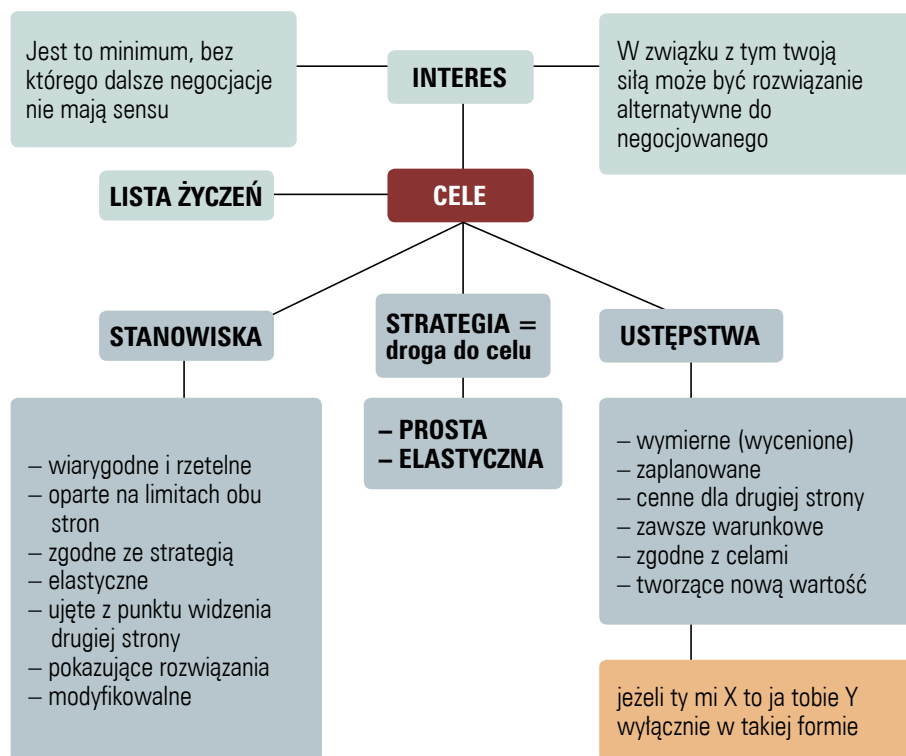
Badaj potrzeby, standaryzuj, konsoliduj. Negocjator pełni rolę przekaznika pomiędzy użytkownikiem a dostawcą. Ważne, aby ta rola była wypełniana proaktywnie. Dobre

rozpoznanie rynku, informacje o nowych dostawcach, wiedza o nowościach wypracowanych przez obecnych oraz alternatywnych dostawców muszą być komunikowane członkom zespołu. Informacje te powinny umożliwić wypracowanie przez negocjatora wspólnie z użytkownikiem optymalnej specyfikacji, a więc: czego oczekujemy, jakie są nasze wymagania. Wszystkie działania podejmowane przez członków zespołu przetargowego powinny zmierzać do jak największej standaryzacji kupowanego asortymentu lub usługi. Pozwala to przede wszystkim na konsolidację zakupów i w rezultacie zwiększenie siły negocjacyjnej, ale również na świadome kształtowanie polityki zakupowej.

Cena to nie wszystko

Kupując, nie należy kierować się tylko ceną. Biorąc pod uwagę fakt, że poza ceną firma ponosi również koszty nabycia, posiadania oraz utylizacji asortymentu, decydując się na kupno z określonego źródła, zawsze powinno się bazować na metodzie TCO (Total Cost of Ownership). Można oczywiście

Podstawowe zasady prowadzenia negocjacji



ście kupić taniej, ale czy nie spowoduje to spadku jakości, czy nie będzie problemów z dostawami na czas itp. Warto zająć się szczegółowymi zapisami ofert i kontraktów, przyjrzeć się strukturze kosztów oraz zadać pytanie, czy jest ona optymalna.

Ochrona środowiska

Ekologia budzi już zainteresowanie nie tylko ekologów. Coraz więcej osób dostrzega potrzebę dbania o naszą planetę, gdyż jest to inwestycja w przyszłość. Potrzebni są więc specjaliści i doradcy nie tylko od spraw i problemów globalnych, ale również od zagadnień na mniejszą skalę, dotyczących naszych codziennych wyborów i decyzji. W codziennej działalności zakupowej jako element zrównoważonego rozwoju ochrona środowiska musi stanowić ważne kryterium wyboru dostawcy towaru czy usługi.

Optymalizacja zakupów

Optymalizacją zakupów określamy opracowanie oraz wdrożenie zmian, np. procesów, praktyk zakupowych, obejmujących wszystkie działy firmy uczestniczące w procesie zakupu. Głównym założeniem optymalizacji jest wzrost konkurencyjności firmy przez obniżenie kosztów pozyskania produktów i usług, wypracowanie klarownych procesów oraz wdrożenie najlepszych praktyk zakupowych.

Jednym z wyzwań, nad którym aktualnie pracujemy, jest kategoryzacja i racjonalizacja bazy danych o dostawcach. Płynące z tego korzyści to wzrost efektywności operacyjnej, optymalizacja i uproszczenie procesów, generowanie oszczędności oraz usprawnienie komunikacji.

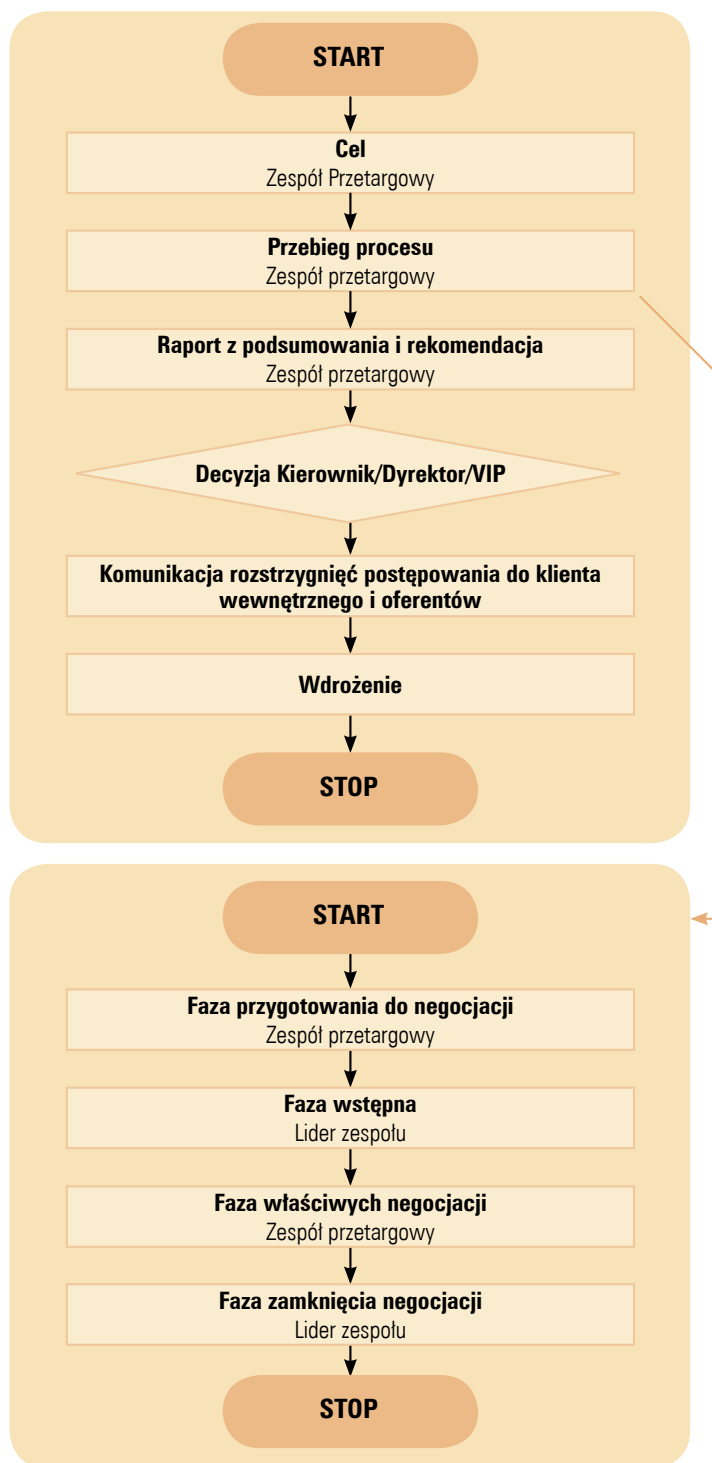
Wsparcie zakupów – jak je wykorzystać?

W praktyce dotychczasowej działalności właściciele biznesowych i użytkowników istniał wybór dostawców towarów i usług nieprodukcyjnych w ramach działań własnych. W ostatnich kilkunastu miesiącach coraz popularniejszym narzędziem w procesie wyboru dostawcy staje się wsparcie osób z działu zakupów. Definiując je, można stwierdzić, że są to negocjacje pomiędzy kupującym a sprzedającym prowadzone przy organizacyjnym i kompetencyjnym udziale zespołu przetargowego składającego się z właścicieli biznesowych i użytkowników danego tematu oraz działu zakupów.

Jest wiele powodów, dla których warto stosować tę formę zakupową. Oto najważniejsze z nich:

- oszczędności całkowite sięgające w przypadku stosowania metody TCO przy zakupie asortymentu od 10 do nawet 50 proc. (standaryzacja, wykorzystanie efektu skali),
- rozpoznanie rynku dostawców, cen i warunków, a w rezultacie minimalizacja asymetrii informacji panującej w relacjach między kupującym a dostawcą,
- redukcja barier przestrzeni i czasu oraz koordynacja procesowa.

Przebieg procesu negocjacji towarów i usług nieprodukcyjnych



Materializacja powyższych korzyści wymaga spełnienia określonych założeń. Produkt lub usługa, która jest przedmiotem przetargu, musi zachęcić dostawców do udziału. Najlepiej, gdy jest on wystandaryzowany i dobrze wyspecyfikowany. Wolumen zakupów powinien być znaczący, bo tylko wtedy można uzyskać odpowiednie korzyści oszczędnościowe i równocześnie będzie on przyciągał dostawców. Również rynek dostawców musi

być odpowiednio konkurencyjny. W przetargu powinno brać udział co najmniej 3-4 dostawców i musi istnieć rywalizacja pomiędzy nimi.

Jest wiele metod uzyskania korzyści w obszarze zakupów nieprodukcyjnych. Istotą jest zmiana podejścia do roli zakupów. Dotychczasowe postrzeganie ustąpiło miejsca zakupom budującym wartość firmy. ■