

# Szachownica zakupowa AT Kearney'a metodyczną podstawą pro jakościowego zarządzania zakupami

## AT Kearney's Purchasing Chessboard as a methodical base for pro-quality management of purchasing

prof. dr hab. n. ekon. Krystyna LISIECKA\*, mgr Anna CELIŃSKA\*\*

### SŁOWA KLUCZOWE

relacje z dostawcami, strategie zakupowe, szachownica zakupowa, odwrócona aukcja

### STRESZCZENIE

Celem opracowania jest ukazanie sposobów budowania skutecznych relacji z dostawcami w obszarze zarządzania zakupami. Podmiotem badań są dostawcy z dużą siłą przetargową. Przedmiotem badań są relacje z dostawcami w obszarze zakupów.

Scharakteryzowano szachownicę zakupową AT Kearney'a, narzędzie pomagające w dywersyfikacji relacji z dostawcami na rzecz zakupów o wysokiej jakości i dobrej cenie.

Hipoteza badawcza sformułowana została następująco: skuteczne zarządzanie zakupami jest możliwe przy zastosowaniu adekwatnych do potrzeb metod zakupowych zawartych w szachownicy zakupowej AT Kearney'a. W części empirycznej opisano konsekwencje użycia jednej z konfrontacyjnych metod zakupowych, jaką jest odwrócona aukcja, dla dotychczasowych relacji z dostawcami.

### KEYWORDS

supplier relationships, purchasing strategies, purchasing chessboard, reverse auction

### ABSTRACT

The purpose of this article is to present the methods of building successful relationships with suppliers in the area of purchasing management. Suppliers with high bargaining power are the object of the research. The relationships with suppliers in purchasing area are the subject. The Purchasing Chessboard as a tool supporting the supplier relationship diversification in favour of high quality and good price has been described. Research hypothesis was formulated as follows: effective purchasing management is possible when using adequate purchasing methods according to needs, as presented by AT Kearney Purchasing Chessboard. In the empirical part, the consequences of applying reverse auction, one of the confrontational purchasing methods, for existing relations with suppliers were described.

## Wprowadzenie

W świecie biznesu rola działu zakupów ulega zmianie. Zmiana ta wynika z coraz większej presji na konkurencyjnym rynku w globalizującym się biznesie. Uwarunkowania zarządzania zakupami zmieniają się w sposób znaczący, stwarzając menedżerom z jednej strony wyzwania związane z koniecznością uwzględnienia w strategiach zakupowych niepewności i towarzyszącego mu portfolio rodzajów ryzyka, z drugiej zaś stwarzając szanse pozyskiwania zasobów zewnętrznych od dostawców na rynku globalnym z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi e-sourcingu i elektronicznych rynków zakupów [4].

Rozwój zaawansowanych technologii i zmieniające się środowisko biznesowe zmusza działły zakupów dużych przedsiębiorstw do zmiany

stosowanych strategii zakupowych i odpowiedniego ich dobierania, zwłaszcza względem dostawców o dużej sile przetargowej, z którymi utrzymywanie dobrych relacji stanowi podstawę skutecznych zakupów. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w wielu branżach uległa równowaga sił przetargowych na korzyść sprzedających, co stawia działły zakupów w tych przedsiębiorstwach w trudniejszej sytuacji [11].

Celem artykułu jest wykazanie, że odpowiedni wybór metody zakupowej wpływa na osiągnięcie większych korzyści w obszarze redukcji kosztów, jakości, relacji partnerskich z dostawcami. W związku z tym w artykule omówiono wybrane trzy partnerskie metody budowania dobrych relacji z dostawcami, które są używane zwłaszcza w warunkach dużej siły przetargowej, zarówno po stronie kupującego, jak i sprzedającego. W studium przypadku wykazano konsekwencje negatywnie wpływające na relacje z dostawcami w związku z nieadekwatnym zastosowaniem konfrontacyjnej metody, jaką jest odwrócona aukcja.

\* Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach; e-mail: lisiacka@ue.katowice.pl

\*\* Słuchaczka Seminarium Doktoranckiego; e-mail: anna.swierczek@interia.pl

## 1. Ewolucja działu zakupów a współpraca z dostawcami – od orientacji kosztowej do kreowania wartości dla klienta

Dynamiczny rozwój gospodarczy od lat 1980–1990 skłonił działu zakupów do poszerzenia pełnionej roli, przede wszystkim w obszarze negocjacji kosztowych. Konsekwencją tego trendu było rozwinięcie między innymi takich narzędzi zakupowych, jak przetarg o zasięgu globalnym (*global sourcing*) czy wydzielenie ze struktury organizacyjnej aktywności niebędącej działalnością podstawową (*outsourcing*). Działy zakupów zaczęły koncentrować uwagę na negocjacjach handlowych (*price-orientation*) ze względu na ich rolę w zakresie możliwości wpływu na wysokość kosztów.

Zaczęła również rosnąć rola działu zakupów wewnątrz organizacji. Ewoluuje ona od bycia jednostką, która w niewielkim stopniu współpracowała z innymi działami na rzecz pełnienia roli koordynatora działań między wydziałami. Jest to jedna z konsekwencji stosowania koncepcji całkowitego kosztu cyklu życia (*Total Life Cycle Costs*).

Kolejnym etapem w rozwoju działu zakupów jest segmentacja dostawców i budowanie wartości w przedsiębiorstwie poprzez współpracę z kluczowymi dostawcami (*strategic partnering*). Organizacje produkcyjne nie mają wystarczających środków, aby finansować wszystkie działania biznesowe. Dlatego też uzależniają się od dostawców, zwłaszcza w takich obszarach, jak: jakość dostaw, innowacje, bezpieczeństwo dostaw, korporacyjna odpowiedzialność społeczna oraz redukcja kosztów [12].

Budowanie ścisłych relacji z dostawcami powinno być zarezerwowane dla ograniczonej grupy kluczowych dostawców, bo jest to kosztowny i długotrwały proces, wymagający od dwóch stron znacznego wysiłku. Ewolucję podejścia do relacji z dostawcami prezentuje Rysunek 1. Wyróżniono trzy podejścia: tradycyjne, współczesne najlepsze praktyki oraz przyszłe najlepsze praktyki, a także dokonano krótkiej charakterystyki wyróżnionych podejść.

Tradycyjne podejście cechuje nacisk na aspekt kosztowy oraz konieczność zapewnienia ciągłości dostaw. Dominująca jest strategia konfrontacyjna względem dostawców. Zarządzani są oni w sposób niezróżnicowany, tzn. stosowane metody nie uwzględniają takich czynników jak siła przetargowa czy chęć budowania długookresowych relacji. Narzędzie, jakim jest przetarg (*sourcing*), wykorzystywane jest w sposób zdecentralizowany.

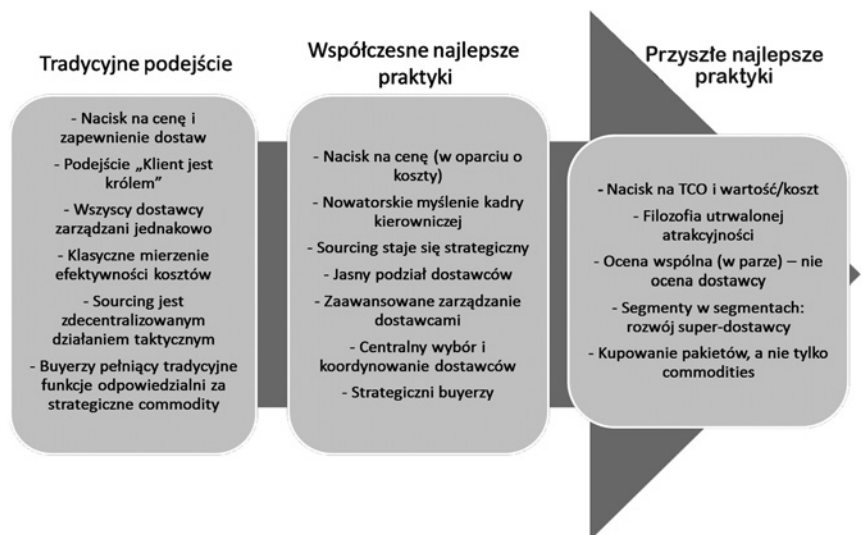
Etap współczesnych praktyk nadal charakteryzuje nacisk na

cenę, z tą jednak różnicą, że ta powinna być wyjaśniona szczegółową kalkulacją kosztową przez sprzedającego. Różni rolę stosowania bardziej zaawansowanych technik analitycznych. Rozwijają się innowacyjne myślenie kadry kierowniczej oraz ma miejsce strategiczny i scentralizowany przetarg (*sourcing*).

Trzeci etap omawianej ewolucji to koncentracja na koncepcji całkowitego kosztu posiadania (*TCO – Total Cost of Ownership*) oraz na budowaniu wartości dla klienta poprzez ścisłą współpracę z dostawcami, w tym obopólne zaangażowanie w innowacyjne rozwiązania. Kupiec (*buyer*) zajmuje pozycję strategiczną, nie jest ograniczany grupą produktów, poddaje przetargowi całe pakiety.

## 2. Szachownica zakupowa zestawem metod negocjacji z dostawcami

W 2008 roku zespół firmy consultingowej A.T. Kearney opracował szachownicę zakupową (*Purchasing Chessboard®*) [14]. Służy ona do celów związanych z negocjacjami w zakresie kosztów, ale również do budowania relacji z dostawcami. Została zaimplementowana z sukcesem w ponad 10,000 przedsiębiorstwach na całym świecie w różnych branżach. Szachownica prezentuje wachlarz metod, które – w zależności od siły przetargowej sprzedającego i kupującego – determinują użycie konkretnej metody zakupowej celem uzyskania znaczących korzyści biznesowych przez obie strony. Gromadzi ona w jednym miejscu większość metod zakupowych, często zapomnianych albo nieznanymi kupcom. Może stanowić zatem inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie zakupów. Proponuje 4 strategie, 16 dźwigni i 64 metody zakupowe. Logika szachownicy opiera się na dwóch



Rysunek 1. Ewolucja podejścia do relacji z dostawcami

Źródło: Cordon Carlos, Thomas Vollmann. 2008. Procurement Evolution. The Power of Two: How Smart Companies Create Win: Win Customer – Supplier Partnerships that Outperform the Competition, 3. Nowy Jork: Palgrave Macmillan

Siła przetargowa sprzedawcy	8	Innowacja na żądanie	Nacisk na sieci innowacyjne	Ocena produktu pod kątem posiadanych funkcji	Ocena specyfikacji	Rekonfiguracja łańcucha wartości	Dzielenie się przychodami	Dzielenie się zyskami / stratami	Alianse strategiczne
	7	Analiza kosztów podstawowych	Projektowanie z uwzględnieniem procesu przetargowego	Demontaż produktu	Projektowanie pod kątem potrzeb procesu produkcyjnego	Szeregowanie dostawców	Zarządzanie stałym rozwojem	Partnerstwo oparte na projekcie	Przetarg bazujący na wartości
	6	Integracja wertykalna	Inteligentna struktura kontraktu	Analiza porównawcza grup produktu	Analiza prorównawcza procesu	Wspólne zarządzanie zdolnościami produkcyjnymi	Zarządzanie wirtualnymi zapasami	Koncepcja całkowitego cyklu życia	Współpraca w obszarze redukcji kosztów
	5	Zarządzanie wąskimi gardłami	Zarządzanie ramami politycznymi	Analiza porównawcza produktu	Redukcja stopnia złożoności	Przejrzysty proces organizacyjny	Zarządzanie zapasami przez dostawcę	Program rozwoju dostawcy	Wspieranie konkurencyjności dostawcy
	4	Przetarg w oparciu o wspólnotę przedsiębiorstw	Konsorcja zakupowe	Esploracja danych kosztowych	Standaryzacja	Zapytanie o informację lub zapytanie o propozycję	Ofertowanie warunkowe, wariantowe	Całkowity koszt posiadania	Wykorzystywanie niestabilności rynkowych
	3	Powierzenie na zewnątrz procesu zakupowego	Strategia mega dostawcy	Udoskonalenie zarządzania danymi	Transparentne zarządzanie wydatkami	Analiza rynkowa dostawców	Odwórczone aukcje	Analiza porównawcza ceny	Rozpakowywanie ceny modułu / systemu
	2	Zarządzenie zgodne z procedurami	Analiza wydatków w układzie zamkniętym	Konsolidacja dostawców	Pakietowanie między generacjami	Analiza "zrób lub kup"	Powierzenie na zewnątrz do najlepszej lokalizacji geograficznej	Analiza funkcji regresji kosztów	Czynnikowa analiza kosztowa
	1	Redukcja popytu	Zarządzanie kontraktami	Pakietowanie między liniami produktów	Pakietowanie między zakładami	Globalny przetarg	Przetarg koncentrujący się na krajach o najniższych kosztach	Ceny ustalone w oparciu o koszty	Liniowa analiza korelacji między czynnikiem kosztotwórczym a ceną
		A	B	C	D	E	F	G	H
		<b>Siła przetargowa nabywcy</b>							

Rysunek 2. Szachownica zakupowa (tłumaczenie własne)

Źródło: Schuh Christian, Joseph Raudabaugh, Robert Kromoser, Michael F. Strohmer, Alenka Triplat, Jim Pearce. 2017. The Purchasing Chessboard. 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers. Berlin: Springer.

głównych zmiennych. Na osi Y (rzędnych) pokazana jest siła przetargowa sprzedawcy, a na osi X (odciętych) siła przetargowa nabywcy. Graficzną prezentację tego metodycznego narzędzia zakupów przedstawia Rysunek 2.

Siły przetargowe sprzedawcy i nabywcy są determinowane przez różne czynniki, takie jak np.: popyt, podaż czy strukturę rynku. Każda z prezentowanych metod zakupowych może być stosowana w sposób indywidualny lub w kombinacji.

## 2.1. Określenie sił negocjacyjnych stron

Przedsiębiorstwo jako nabywca powinno określić najskuteczniejszą metodę zakupową na podstawie szachownicy z wybranym już wcześniej dostawcą

(sprzedającym). W pierwszej kolejności należy dokonać pozycjonowania nabywcy na osi X oraz dostawcy, czyli sprzedającego, na osi Y. Można to uczynić poprzez zadanie pytań, które ułatwią określenie pozycji na osiach. Dużą rolę odegra tu doświadczenie, znajomość rynku, a także uczciwość. Pytania, które pozwolą określić siłę przetargową nabywcy, mogą być sformułowane jak niżej:

- Jaki jest udział „mojej” firmy w rynku?
- Jakie perspektywy rozwoju mogą zaproponować sprzedającemu?
- Czy dostawcy współpracujący ze mną mogą poprawić swój *image*?
- Czy dostawcy współpracujący ze mną są z tej kooperacji zadowoleni?

- Czy dostawcy traktują mnie jako autentycznego partnera?

- Czy dostawcy chętnie dzielą się ze mną nowymi pomysłami?

Aby z kolei ustalić siłę przetargową sprzedającego, można wykorzystać następujące pytania:

- Ilu jest na rynku dostawców, którzy spełnią wymagania w zakresie jakości produkcji?

- Jakie są bariery wejścia na interesujący mnie rynek z punktu widzenia np. jakości?

- Czy istnieją produkty alternatywne?

- Jaki udział rynkowy mają dostawcy istniejący na rynku?

- Czy łatwo jest zmienić dostawcę na tym rynku?

- Jaka jest dynamika procesów związanych z fuzjami i przejęciami (*M&A – Mergers & Acquisitions*)?

Zaznaczając te dwie siły na osiach, znaleźć można punkt przecięcia, który wyznaczy najskuteczniejszą, przy danych warunkach, metodę zakupową. Szachownica nie wskazuje jednak precyzyjnie na konkretną metodę (nie jest narzędziem bazującym na matematyce), a jedynie sugeruje grupę metod zakupowych, które najczęściej ze sobą korespondują.

Jeśli organizacja zdecyduje się wdrożyć i stosować szachownicę zakupową, jej twórcy sugerują, aby poinformować o tej zmianie kluczowych dostawców i wyjaśnić im, w jaki sposób będzie stosowana. Dzięki temu dostawcy szybciej zrozumieją zmianę postawy kupującego i ją zaakceptują, co ułatwi współpracę i negocjacje w przyszłości. W optyce trendu zarządzania relacjami z dostawcami (*SRM – Supplier Relationship Management*) otwarta komunikacja i transparentność wpływa korzystnie na budowanie dobrych relacji między kupującym a sprzedającym, co z kolei przekłada się na wyniki organizacji. Potwierdzeniem, że ściśła współpraca przynosi wymierne korzyści, są wyniki badań, według których wzrost EBIT<sup>1</sup> był dwukrotnie wyższy w firmach, które budowały relacje z dostawcami, niż w tych, które nie stosowały takich praktyk [8].

## 2.2. Budowanie relacji z dostawcami – wybrane metody z szachownicy zakupowej

Szachownica zakupowa oferuje cztery podstawowe strategie zakupowe:

- Zmianę natury popytu

- Poszukiwanie wspólnych korzyści z dostawcami

- Zarządzanie wydatkami (*Spend Management*)

- Pobudzanie konkurencyjności między dostawcami.

Niżej omówiono metody, które realizują drugi typ strategii, czyli *poszukiwanie wspólnych korzyści z dostawcami*. Stosuje się je w głównej mierze w sytuacji dużej przewagi negocjacyjnej, zarówno po stronie kupującego, jak i sprzedającego.

## Wspieranie konkurencyjności dostawcy (*Supplier Fitness Program*)

Metoda ta polega na zwiększeniu konkurencyjności dostawcy poprzez np. wspólne poszukiwanie potencjalnych redukcji kosztów, jednocześnie wzmacniając poziom konkurencyjności samego kupującego. Współpraca w ramach tego programu może również dotyczyć obopólnych korzyści w innych obszarach, takich jak: jakość produktów, bezpieczeństwo czy ekologia. Biorąc pod uwagę fakt, że metoda ta jest czasochłonna, powinna być stosowana względem niewielkiej, wybranej liczby dostawców.

Autorzy szachownicy zakupowej przytoczyli przykład zastosowania tej metody u jednego z producentów wysokiej jakości sprzętu elektronicznego dla klientów indywidualnych. Producent znalazł się w trudnej sytuacji, bo ceny jego produktów na rynku spadały mimo poprawy wielu parametrów produkowanego wyrobu, a jednocześnie dostawcy żądali podwyżek wynikających ze wzrostu cen surowców. Krytycznym komponentem stała się plastikowa obudowa, dostawca której zażądał podwyżki cen ze względu na surowiec oraz z powodu wygórowanych wymagań technicznych narzuconych przez kupującego, co powodowało znaczną ilość odpadów i konieczność ich manualnego sortowania. Aspekt ten został poddany wspólnej analizie w ramach metody wspierania konkurencyjności dostawcy. W jej wyniku poradzono dostawcy zainstalowanie specjalnego oprzyrządowania oraz systemu kontroli (niewielki koszt inwestycji), który spowodował spadek braków (prawie do zera) oraz przyniósł obniżkę 12 centów na sztuce [14].

Wsparcie dostawcy ze strony partnera/kupującego przyniosło obopólne korzyści finansowe. Wykorzystana została wiedza i doświadczenie kupującego w celu wyeliminowania problemu u swojego dostawcy. Wymagało to zaangażowania kilku pracowników, ale z drugiej strony przyniosło wymierne korzyści w postaci redukcji kosztów i poprawy jakości. Tego typu programy wprowadza wiele przedsiębiorstw, w tym takie firmy jak Esquel Group czy Wall-Mart.

Esquel Group jest wiodącym producentem koszul bawełnianych z zakładami zlokalizowanymi w Chinach, Malezji i Wietnamie. Korporacja ta została zmuszona przez swoich największych klientów (Nike oraz Marks&Spencer) do poprawy wskaźników socjalno-ekologicznych, np. bawełna miała być uprawiana w sposób organiczny. W związku z tym zainicjowała program rozwoju organicznych plantacji swoich chińskich dostawców. Pomogła wdrożyć producentom bawełny m.in. system kropelkowego nawadniania, co pozwoliło zaoszczędzić wodę. Przy wsparciu Esquel zmieniono również technikę zbierania bawełny, co z kolei przyczyniło się do zredukowania konieczności ręcznego usuwania brudu i nieczystości oraz zmniejszenia odpadów. Dodatkowo, aby pomóc chińskim plantatorom

<sup>1</sup> EBIT – ang. earnings before deducting interest and taxes – zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem podatków i odsetek.

zainwestować w nowe technologie, Esquel zaoferował mikrofinansowanie oraz emitował zamówienia, gwarantując cenę jeszcze przed zbiorami. Dzięki temu programowi liczba organicznych plantacji podwoiła się, a zyski plantatorów wzrosły o 30%. Korzyści były obopólne. Dzięki współpracy z producentem, jeszcze przed modą na organiczną bawełnę, Esquel miał zagwarantowane dostawy organicznej bawełny w dużych ilościach [3].

W 2005 roku Wal-Mart w ramach programu zrównoważonego rozwoju narzucił swoim dostawcom cele związane z agresywną redukcją konsumpcji energii oraz ograniczeniem negatywnego wpływu procesu produkcyjnego na środowisko [3]. Nielu dostawców zareagowało w sposób, w jaki oczekiwał Wal-Mart, gdyż wiązało się to z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów. Wal-Mart świadom takiej sytuacji zastosował metodę wspierania konkurencyjności względem swoich chińskich dostawców, oferując im szkolenia, wspólne doskonalenie procesu dostaw, a dodatkowo udzielił gwarancji na zakup określonych ilości produktów z wyprzedzeniem [3]. Rezultatem tych działań w pierwszym roku funkcjonowania programu był wzrost wartości wskaźnika efektywnego wykorzystania energii o 5%.

Także Toyota i Honda mogą być przykładem na to, jak duże korzyści finansowe może przynieść współpraca i wsparcie dostawców. Oba koncerny poświęcają mnóstwo czasu na poznanie swoich dostawców, zrozumienie ich sposobu pracy, dzięki czemu identyfikują potencjalne obszary wspólnej redukcji kosztów. Mają świadomość, że mogą pomóc zredukować koszty swoich dostawców, stosując zasady Lean Management [5,6].

### **Współpraca w obszarze redukcji kosztów (*Collaborative Cost Reduction*)**

Szachownica zakupowa proponuje również metodę współpracy w obszarze redukcji kosztów (*CCR – Collaborative Cost Reduction*). Kupujący ma najczęściej ograniczoną wiedzę o komponencie w porównaniu do wiedzy producenta komponentu. Metoda ta pozwala wykorzystać kapitał intelektualny dostawcy oraz jego doświadczenie w celu zidentyfikowania możliwości redukcji kosztów, oferując w zamian podział uzyskanych oszczędności między sprzedającego i kupującego. Wdrożenie tej metody może przebiegać w różny sposób. Autorzy zakupowej szachownicy radzą, aby na początku wybrać dostawców, którzy będą najlepszymi kandydatami do takiego projektu, a następnie dołożyć starań, aby wypracować otwartą komunikację, jasno przekazując założenia projektu.

Niektóre przedsiębiorstwa z kolei stosują inną metodę. Informują swoich dostawców o takiej możliwości, przedkładając im wytyczne takiego projektu, oczekując na ich inicjatywę. Każda inicjatywa redukcji kosztów powinna być przedstawiana przez dostawców w sposób ujednoczony i obejmować, m.in.: całkowite koszty, oczekiwane oszczędności,

ramy czasowe i prawdopodobieństwo wdrożenia inicjatywy. Konieczne jest stworzenie grupy, która będzie mogła ocenić zaoferowaną przez dostawcę propozycję, a następnie monitorować jej wdrożenie. W skład takiej grupy/komisji powinny wchodzić osoby z różnych działów – inżynierskiego, jakości, produkcji i zakupów. W spotkaniach powinien uczestniczyć również dostawca, co wpływa pozytywnie na budowanie transparentnych relacji. Propozycja techniczna często dotyczy samego produktu (np. optymalizacja projektu produktu), ale również może modyfikować proces, zmieniać technologię, wprowadzać alternatywny surowiec, a nawet optymalizować przepływy logistyczne.

Podstawą powodzenia projektu współpracy w obszarze redukcji kosztów jest opracowanie algorytmu dotyczącego wyliczania nagrody dla dostawców oraz określenie zakresu odpowiedzialności między proponującym techniczną redukcję i akceptującym (m.in. w obszarze przeprowadzania testów nowego rozwiązania).

Autorzy szachownicy zakupowej przytoczyli przykład zastosowania metody współpracy w obszarze redukcji kosztów. Jeden z producentów sprzętu AGD wdrożył metodę współpracy w obszarze redukcji kosztów we współpracy ze swoimi największymi dostawcami [14]. Każdy z dostawców otrzymał zaproszenie do tego programu od Dyrektora Zakupów (*CPO – Chief Purchasing Officer*). W programie wzięło udział 50 dostawców. W ciągu czterech tygodni firma otrzymała 1.000 pomysłów. Propozycje redukcji kosztów dotyczyły głównie: modyfikacji procesu, zamiany opakowań jednorazowych na zwrotne, zmiany wymagań w zakresie parametrów jakości na mniej rygorystyczne. Metoda *CCR* może stanowić dobry początek współpracy z dostawcami dla firm, które nie mają doświadczenia w obszarze minimalizowania kosztów zakupów oraz dodawania wartości w łańcuchu jej tworzenia dla klienta [8].

### **Program rozwoju dostawcy (*Supplier Development*)**

W sytuacji gdy na rynku nie ma odpowiedniego dostawcy, który spełniłby wymagania kupującego, a jest duży popyt na określony produkt, jedną z metod, która może rozwiązać ten problem, jest program rozwoju dostawcy (*SD – Supplier Development*). Metodę tę można zastosować zarówno względem już istniejącego dostawcy – poprzez rozwinięcie jego strategii, a w konsekwencji i oferty w określonym kierunku (np. rozszerzenie linii produktowej), jak i względem nowego dostawcy, który z partnera nieistotnego stanie się kluczowym. Proces rozwoju potencjału dostawców jest długotrwały i może trwać od kilku miesięcy do kilku lat. Wdrożenie metody wymaga pięciu kroków:

- uzasadnienie potrzeby zastosowania metody *Supplier Development*,
- zidentyfikowanie potencjalnych kandydatów,
- ocenę kandydatów i wybór takiego, który oferuje największą wartość oraz jest chętny do współpracy,

- zdefiniowanie planu wdrożenia i określenie parametrów, które będą mierzone,
- wdrożenie planu i monitorowanie wyników.

Metoda ta może być również zastosowana z powodzeniem względem drobnych dostawców, którzy oferują konkurencyjną cenę, ale nie potrafią sprostać wymaganiom techniczno-inżynierskim lub wymaganiom w zakresie jakości produktów. Wprawdzie wiąże się to z nakładami finansowymi (np. inwestycje u dostawcy), ale w przyszłości tego typu wysiłek w rozwój dostawcy może przynieść korzyści finansowe. Możliwość rozwinięcia portfela (*portfolio*) dostawców w obszarach poza nim, np. poprzez wymianę wiedzy specjalistycznej (*know-how*) i zapewnienia szkoleń, z pewnością wpłynie pozytywnie na wzajemne relacje.

### 3. Metody redukcji kosztów a budowanie relacji z dostawcami. Studium przypadku

Niżej zaprezentowano przykład zastosowania przez korporację metody zakupowej, jaką jest odwrócona aukcja oraz jej konsekwencje i wpływ na relacje partnerskie z jednym z kluczowych dostawców, wykorzystując doświadczenia własne autorów, w tym metodę obserwacji.

W związku z koniecznością redukcji kosztów w obszarze elementów łącznych w międzynarodowej organizacji X postanowiono użyć metody odwróconej aukcji (*e-reverse auctions*) stosowanej w Wielkiej Brytanii. Metoda została przeprowadzona przy użyciu platformy internetowej.

Do udziału w aukcji zostało zaproszonych sześciu dostawców, którzy spełniali wszystkie wymagania kupującego, m.in. w zakresie jakości, ratingu finansowego i logistyki. Wśród zaproszonych dostawców była również firma aktualnie dostarczająca komponenty, które również były przedmiotem aukcji. Wszyscy uczestnicy aukcji otrzymali wcześniej pełną specyfikację, przewidywania ilościowe, harmonogram czasowy oraz wszelkie pozostałe warunki niezbędne do złożenia oferty. Aukcja miała charakter rankingowy – dostawcy byli informowani jedynie o swoim rankingu cenowym, ale nie znali dokładnych cen. W momencie zmiany ceny otrzymywali informację o swoim rankingu i trendzie zmiany. Nazwy uczestników były anonimowe. Aukcja trwała około godziny.

W wyniku przeprowadzonej aukcji kupujący uzyskał znaczące oszczędności na niektórych komponentach. Wdrożenie redukcji w zakresie kosztów wymagało zmiany firmy dostarczającej, co z kolei powodowało, że aktualny dostawca, który również uczestniczył w aukcji, stracił biznes na kilku komponentach, które dostarczał od wielu lat i który, co ważne, miał dotychczas dobre relacje z kupującym.

Po upływie pewnego czasu od aukcji okazało się, że relacje z dostawcą, który stracił prawo dostawy kilku komponentów, pogorszyły się. Na jednym ze spotkań dostawca ten wyraził niezadowolenie ze sposobu przeprowadzenia negocjacji poprzez

aukcję. Uważał, że został niesprawiedliwie potraktowany, będąc jednym ze strategicznych dostawców, z którym przez wiele lat były budowane relacje partnerskie, a który stracił zaufanie u kupującego i umowę na dostawę komponentów. Dodatkowo wystąpił z żądaniem podwyżki na komponentach, które nadal dostarczał. Wykazał, że od wielu lat miał na nich bardzo niskie marże, ale mógł je kompensować innymi komponentami, których dostawę właśnie stracił w wyniku aukcji. Dział zakupów postanowił zweryfikować ceny komponentów, które stanowiły przedmiot żądania dostawcy. Przeprowadzono dodatkową analizę porównawczą (*benchmarking*), która uwzględniła również dostawcę, który wygrał aukcję. W wyniku analizy nie udało się znaleźć bardziej konkurencyjnej oferty cenowej niż tej od dostawcy aktualnego, już uwzględniającej podwyżkę. Ostatecznie kupujący został zmuszony do uznania i zaimplementowania podwyżek przez dotychczasowego, strategicznego dostawcę.

W wyniku nabytego doświadczenia (*lesson learned*) firma kupująca uznała, że w tym przypadku wybrała nieodpowiednią metodę redukcji kosztów. Wprawdzie dzięki przeprowadzeniu aukcji uzyskała znaczące redukcje, ale musiała jednocześnie uznać podwyżkę aktualnego dostawcy, który stracił dodatkowe przychody. Ponadto dział zakupów musiał poświęcić sporo czasu na przeprowadzenie dodatkowej analizy porównawczej i na rozmowy negocjacyjne, które generują dodatkowe koszty. Konsekwencją zastosowania aukcji w tym wypadku była konieczność odbudowania relacji ze strategicznym dostawcą, co jest procesem długoterminowym, czasochłonnym i kosztownym.

Powyższe studium pokazało konsekwencje nieadekwatnego wyboru metody zakupowej i konsekwencje naruszenia dobrych relacji z wieloletnim dostawcą. Szachownica zakupowa ujmuje metodę odwróconych aukcji w grupie strategii konfrontacyjnych, które mają na celu pobudzanie konkurencyjności między dostawcami.

### Podsumowanie

W artykule skoncentrowano uwagę na strategiach i metodach skutecznych zakupów gwarantujących wysoką jakość zakupów względem dostawców z dużą siłą przetargową. Opisana została szachownica zakupowa jako strategiczna baza, która nie tylko ma służyć do ustalania strategii zakupowych i przyjmowania pozycji negocjacyjnych, ale również ma pomóc w budowaniu relacji z dostawcami. Scharakteryzowano trzy metody budowania relacji: wspieranie konkurencyjności dostawcy, współpraca w obszarze redukcji kosztów oraz program rozwoju dostawcy. Ich celem jest budowanie wartości dla klienta oraz osiągnięcie redukcji kosztów. W opracowaniu zaprezentowano również studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, gdzie przedstawiono wpływ wyboru metody zakupowej, jaką jest odwrócona aukcja, na relacje z dostawcą.

## Bibliografia

- [1] Anand Rahul, Alvin See, Jim Pearce. Procurement: How to Stand Out from the Crowd, <https://www.atkearney.com/procurement/article/?a/procurement-how-to-stand-out-from-the-crowd> [dostęp 20.02.2018].
- [2] Cordon Carlos, Thomas Vollmann. 2008. Procurement Evolution. The Power of Two: How Smart Companies Create Win: Win Customer – Supplier Partnerships that Outperform the Competition, 1–35. Nowy Jork: Palgrave Macmillan.
- [3] Hau L. Lee. Don't tweak your supply chain – rethink it end to end, <https://hbr.org/2010/10/dont-tweak-your-supply-chain-rethink-it-end-to-end> [dostęp 24.02.2018].
- [4] Kardasz Hubert. 2008. „Osiem skutecznych praktyk w zarządzaniu zakupami”. Harvard Business Review Polska (95): 96–99.
- [5] Liker Jeffrey, Thomas Choi. Building deep supplier relationships, <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships> [dostęp 23.02.2018].
- [6] Lisiecka Krystyna, Iwona Burka. 2016. Lean Service w teorii i praktyce. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- [7] Newman Richard. 1992. Supplier price analysis: a guide for purchasing, accounting and financial analysts. New York: Quorum Books.
- [8] Noor Jehanzeb, Aurobind Satpathy, Jeff Shulman, Jan Willenweber. 2013. The power of successful supplier collaboration, <https://www.mckinsey.com/practice-clients/operations/the-power-of-successful-supplier-collaboration> [dostęp 8.03.2018].
- [9] Ocicka Barbara. 2017. „Strategie zakupowe przedsiębiorstw w warunkach niestabilności”. Handel Wewnętrzny 3 (368) Tom I: 330–340.
- [10] Ocicka Barbara, Marta Raźniewska. 2015. „Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (249): 63–75.
- [11] Paranikas Petros, Grace Puma Whiteford, Bob Tevelson, Belz Dan. How to negotiate with powerful suppliers, <https://hbr.org/2015/07/how-to-negotiate-with-powerful-suppliers> [dostęp 26.02.2018].
- [12] Różycki Marek. 2016. Strategie zakupowe. Jak prowadzić udane negocjacje w łańcuchu dostaw. Gliwice: Grupa Helion. Onepress.
- [13] PwC. 2013. Supplier Relationship Management. How Key Suppliers Drive Your Company's Competitive Advantage, <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf> [dostęp 6.02.2018].
- [14] Schuh Christian, Joseph Raudabaugh, Robert Kromoser, Michael F. Strohmer, Alenka Triplat, Jim Pearce. 2017. The Purchasing Chessboard. 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers. Berlin: Springer.
- [15] Urbaniak Maciej. 2016. „Rola międzynarodowych standardów zarządzania w budowaniu relacji w łańcuchach dostaw”. Problemy Jakości (7–8): 2–7.



## Efektywne zarządzanie jakością w praktyce – FORUM MANAGERÓW JAKOŚCI FMCG

– trendy, optymalizacje, regulacje prawne –

MOVIDA zaprasza na **VI FORUM MANAGERÓW JAKOŚCI FMCG, które odbędzie się w dniach 14-15-16 maja 2019 roku**. Spotkanie corocznie skupia profesjonalistów, dla których JAKOŚĆ jest PASJĄ, a Forum sposobnością do zdobycia nowych inspiracji oraz pogłębienia i wymiany doświadczeń w gronie ekspertów.

Podczas forum poruszone zostaną istotne kwestie związane z obszarem zarządzania jakością w branży FMCG oraz zmianami legislacyjnymi. W programie m.in.:

- programy i metody WSPIERAJĄCE ZAPEWNIENIE JAKOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA PRODUKTU
- NORMA BRC – doświadczenia z I rundy certyfikacji standardu
- SYSTEMY BEZPIECZEŃSTWA żywności i pasz
- KULTURA BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOCI – etapy wdrożenia do działalności firmy
- zaangażowanie pracowników i SYSTEMATIC PROBLEM SOLVING
- ROLA KONTROLI JAKOŚCI w przedsiębiorstwie
- AUTORSKIE podejście do AUDYTÓW WEWNĘTRZNYCH
- ZARZĄDZANIE RYZYKIEM w jakości
- NARZĘDZIA zarządzania jakością w praktyce
- praktyczne wskazówki w zakresie współpracy z DOSTAWCAMI
- FOOD FRAUD – aspekty prawne i praktyczne
- NOWA USTAWA W BRANŻY KOSMETYCZNEJ – zmiany i restrykcje dla producentów

W ramach części praktycznej programu uczestnicy zostaną zaproszeni do zapoznania się z procesami jakości w **L'Oréal Warsaw Plant w Kaniach. Będzie to szansa na zapoznanie się z niezawodnymi rozwiązaniami w zarządzaniu jakością** wdrożonymi w zakładzie. Zwiedzanie poprowadzą praktycy zarządzający tym obszarem, którzy odpowiedzą na pytania uczestników i przedstawią szczegółowe informacje merytoryczne.

Serdecznie zapraszamy do udziału w spotkaniu.

Więcej informacji na stronie: <http://movida.com.pl/node/1749>