



Rola integracji działu zakupów w proces rozwoju i zaopatrzenia

Część 2.

Wprowadzenie

W pierwszej części artykułu poświęconego roli integracji działu zakupów w proces rozwoju i zaopatrzenia (AutomotiveSuppliers.pl review 01/2011) zostały omówione aspekty związane z współpracą działu zakupów z działami R&D i sprzedaży, współpraca między działami oraz elementy partnerstwa producentów z dostawcami.

W tej części omówiona zostanie rola strategii zakupowych i zaopatrzeniowych, także tych korporacyjnych. Ponadto podjęty zostanie temat tworzenia specyfikacji w odniesieniu do portfolio zakwalifikowanych dostawców, prognozy rozwoju rynków surowcowych i materiałowych oraz metody kontroli przejrzystości otrzymywanych ofert.

Rola strategicznego zarządzania zakupami

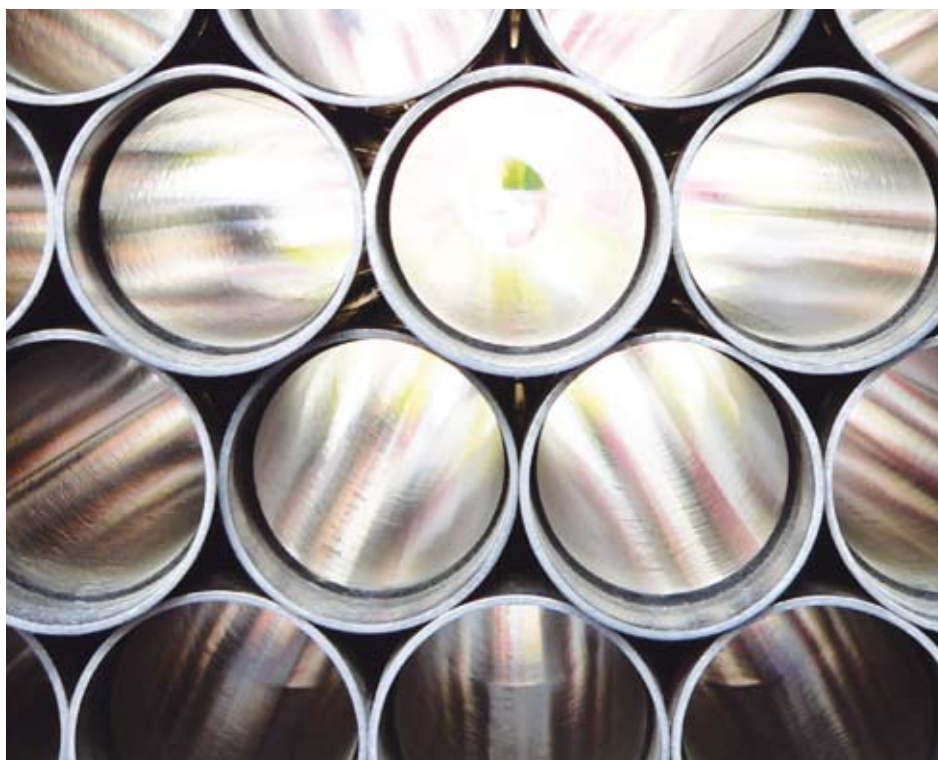
Dział zakupów i zaopatrzenia do niedawna pełnił drugorzędą funkcję w przedsiębiorstwie. Obecnie, w czasie maksymalizacji zysku, rosnącej presji cenowej i globalizacji informacji, stał się miejscem poszukiwania oszczędności.

Co rozumiemy przez strategiczne zarządzanie zakupami i czym różni się od operacyjnego podejścia do zakupów? W ujęciu operacyjnym zaopatrzenie sprowadza się do

prostego porównania cenników produktów i/lub usług oferowanych przez dostawców, koncentrując się na bieżącym zapotrzebowaniu przy uwzględnieniu odpowiedniej jakości, ceny i terminu dostawy. W tej sytuacji rola zakupów pozornie ogranicza się do podniesienia efektywności kosztowej przedsiębiorstwa, nie służy jednak realizacji celów strategicznych. Co więcej nie jest wspierana przez kierownictwo najwyższego szczebla organizacji.

W przeciwieństwie do operacyjnego, ujęcie strategiczne nakłada szeroki zakres funkcji i obowiązków na pracowników działu zaopatrzenia. Wymaga także zaangażowania kadry kierowniczej w strategiczną rolę zakupów.

Podstawą osiągnięcia długoterminowych celów przedsiębiorstwa w zakresie strategicznych zakupów jest ich planowanie, realizacja oraz kontrola. Strategiczne zarządzanie zakupami pociąga za sobą również nowe czynności zakupowe, marginalizowane w ujęciu operacyjnym. W celu weryfikacji i usprawnienia procesów zakupowych, czynności te są spisane w postaci oficjalnego planu, spójnego z celami przedsiębiorstwa. Plan ten, oprócz zadań i procedur, zawierać powinien długoterminowe decyzje zakupowe i strategią zakupową, ściśle wpisaną



i zintegrowaną w strategię rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Prawidłowe spisanie koncepcji strategii zakupowej jest podstawą do efektywnego jej funkcjonowania w praktyce. Innym integralnym czynnikiem powodzenia strategii jest stała współpraca działu zakupów z pracownikami innych działów, a także z najwyższym szczeblem kierownictwa.

Porównując oba podejścia do zakupów w przedsiębiorstwie, łatwo zaobserwować różnicę w ilości procedur i operacji. W operacyjnym traktowaniu zakupów wyróżnić możemy cztery etapy procesowe:

- opracowanie i analiza wymagań zakupowych,
- analiza ofert,
- negocjacje z dostawcami,
- oraz ocena i raportowanie po-negocjacyjne.

Strategiczne zarządzanie również zawiera cztery etapy, jednakże dostrzega złożoność procesów zakupowych.

Wyróżniamy następujące fazy:

- przedzakupowa, do której zaliczyć należy decyzje „make or buy” oraz przygotowanie

AUTORZY



Przemysław Łaszczczyk

Konsultant
Kerkhoff Consulting



Karol Błaszczyk

Konsultant
Kerkhoff Consulting
Eastern Europe Sp z o.o.