

Adam Rzeżacz

Miejsce i rola dźwigni zakupowych w zarządzaniu zakupami przedsiębiorstwa

Rosnąca konkurencja w sektorach gospodarki, które osiągnęły dojrzałość, nie pozwala w prosty sposób na wzrost przychodów. Uwaga osób zarządzających przenosi się z koncentracji na zwiększaniu sprzedaży, na stronę kosztów przedsiębiorstwa, które odpowiednio zarządzane, mogą zwiększyć marżę i przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli.

Trend ten przyczynia się do rosnącej roli zakupów i coraz większej powszechności zawodu kupca w organizacjach. Jedną z koncepcji, zarządzania i usprawniania zakupów, która przyjęła się szczególnie w praktyce firm doradczych, jest podejście obejmujące użycie tzw. dźwigni zakupowych. Po bliższej analizie tego zagadnienia można jednak stwierdzić, że już sam termin dźwigni zakupowych jest definiowany bardzo szeroko, a poszczególne definicje wydają się nie być ze sobą spójne. Dalsza analiza literatury przedmiotu wskazuje na dużą różnorodność koncepcji i brak spójności w używanych terminach. Problem występuje także w rozróżnianiu poszczególnych dźwigni, w części analizowanych prac autorzy wyróżniali tylko 3 [Day, Lichtenstein, 2006] lub 4 [Narasimhan, Das, 2001] dźwignie zakupowe, a inni nawet 15 [Büsch, 2011] lub 16 [Schuh, et al., 2009]. Kolejne problemy pojawiają się podczas próby określenia, czy dźwignie zakupowe są swego rodzaju strategiami zakupowymi, czy może są to

jedynie operacyjne narzędzia wykorzystywane przez kupców.

Napotkane trudności są przesłankami do podjęcia tematu, ponieważ wskazują na potrzebę przeprowadzenia analizy obecnego stanu wiedzy oraz usystematyzowania samego terminu. Celem niniejszej pracy jest więc próba zdefiniowania dźwigni zakupowych oraz ich charakterystyka i klasyfikacja. Pomocniczym celem jest natomiast określenie miejsca i roli dźwigni zakupowych w zarządzaniu zakupami przedsiębiorstwa.

Wpływ zakupów na wynik finansowy przedsiębiorstwa

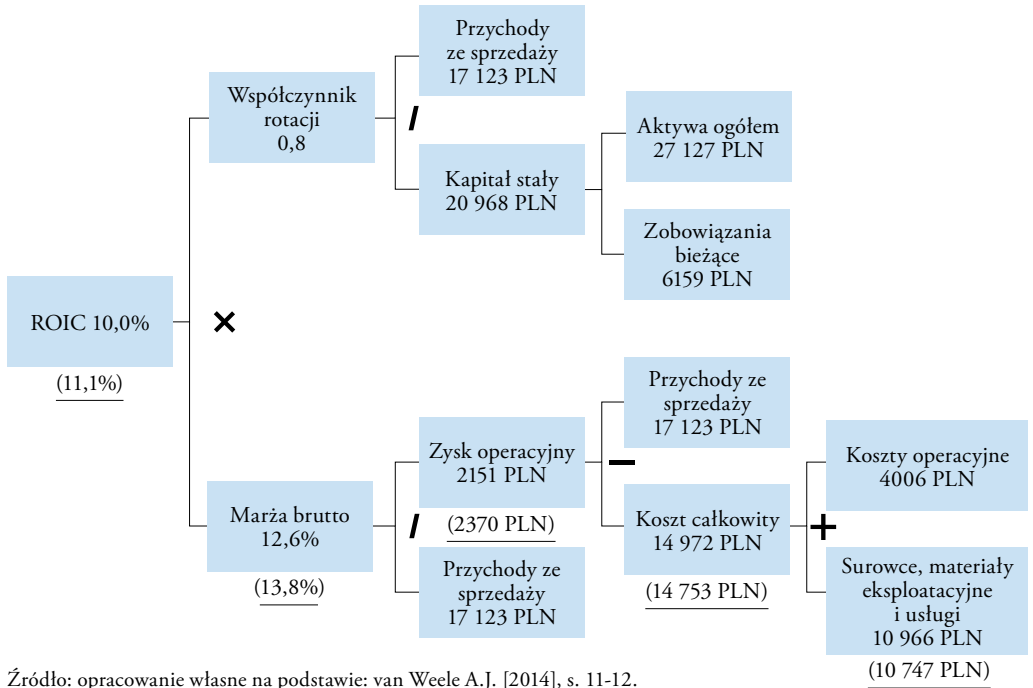
Profesjonalizacja zakupów oraz zmiana filozofii podejścia do funkcji zakupów, o której wspomina Rutkowski [2013], przejawia się między innymi w orientacji na kreowanie wartości w długim terminie. Aby zrozumieć rolę zakupów dla całego przedsiębiorstwa można posłużyć się między innymi wskaźnikiem Ekonomicznej Wartości Dodanej (Economic Value Added – EVATM), który określa wynik spółki z uwzględnieniem kosztu zaangażowanych kapitałów. EVA jest miernikiem wyników działalności przedsiębiorstwa. Wskaźnik pokazuje ekonomiczne podstawy biznesu. Można go obliczyć zgodnie z następującym wzorem:

$$EVA = IC \times (ROIC - WACC)$$

gdzie:

IC – wielkość zainwestowanego kapitału (aktywa trwałe + aktywa obrotowe

Rysunek 1 **Przykład analizy DuPont**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: van Weele A.J. [2014], s. 11-12.

bez oprocentowanych zobowiązań bieżących)

ROIC – zwrot na zainwestowanym kapitale

WACC – średni ważony koszt kapitału

Wzrost wartości przedsiębiorstwa następuje, gdy ROIC będzie wyższy od WACC. W niniejszej pracy pominięto wskaźnik WACC, na który zakupy nie mają większego wpływu. Skoncentrowano się natomiast na wskaźniku ROIC. Wskaźnik ten w analizie DuPont został rozłożony na części składowe, które mają wpływ na jego końcową wartość. Na rysunku 1 został zaprezentowany przykład analizy DuPont, wraz ze scenariuszem, w którym koszt surowców, materiałów eksploatacyjnych i usług obniżył się o niecałe

2 proc., co w efekcie zwiększyło ROIC o ponad 10 proc.

Zaprezentowana na rysunku koncepcja pokazuje, że nawet niewielkie oszczędności w kosztach przedsiębiorstwa mogą przełożyć się na znaczne zwiększenie ROIC, a co za tym idzie, także wskaźnika EVA. Koszty zakupów produktów i usług mają bezpośredni wpływ na zysk przedsiębiorstwa. Ich udział w strukturze przychodów oscyluje nawet w przedziale 50-70 proc. [Rutkowski, 2013]. Im większy udział zakupów, tym większe przełożenie oszczędności na zysk przedsiębiorstwa. Tablica 1 ilustruje modelowy przykład sposobów na zwiększenie zysku przedsiębiorstwa o 100 proc. Pokazuje on, że kilkuprocentowe obniżenie kosztów

Tablica 1 **Jak można zwiększyć zysk firmy o 100 proc.? Przykład modelowy**

	Obecnie	sprzedaż +25%	cena +5%	płace -25%	koszty pośrednie -33%	zakupy -8,5%
sprzedaż	100 000 000	125 000 000	105 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000
zakupy towarów i usług	60 000 000	75 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	55 000 000
płace	20 000 000	25 000 000	20 000 000	15 000 000	20 000 000	20 000 000
koszty pośrednie	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	10 000 000	15 000 000
zysk	5 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rutkowski [2013], s. 37.

zakupów może mieć taki wpływ na zysk przedsiębiorstwa, jak zwiększenie sprzedaży o 25 proc. lub podwyższenie ceny o 5 proc. Wyniki związane z obniżką kosztów zależą od udziału zakupów w strukturze przychodów. Dla jednych przedsiębiorstw wskaźniki te będą wyższe, a dla innych niższe.

Zaprezentowane przykłady wskazują, w jaki sposób praca działu zakupów może bezpośrednio przekładać się na kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa i na osiągnięty zysk. Sposób w jaki firma kupuje ma o wiele szerszy wpływ na końcowy wynik, ponieważ różne działania (np. ograniczenie zapasów, wydłużenie terminów płatności, decyzja o wyborze leasingu czy kredytu przy zakupie maszyn) mogą oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na bilans, rachunek zysków i strat czy przepływy pieniężne. Dlatego tak ważne wydaje się odpowiednie zarządzanie zakupami i ciągłe doskonalenie procesów zakupowych.

Metodologia

Kluczowym czynnikiem, wpływającym na realizację celu wydaje się szczegółowe zbadanie aktualnego stanu wiedzy w oparciu o literaturę przedmiotu. Główna metoda badawcza opierała się więc na analizie publikacji związanych z przedmiotem badania. Celem przeprowadzonego badania było przedstawienie aktualnego stanu wiedzy związanego z obszarem dźwigni zakupowych. Kwerendę literatury sporządzono na podstawie listy publikacji związanych ze strategiami zakupowymi, które zostały przeanalizowane w pracy R. Bogaschewskiego, M. Eßiga, R. Lascha i W. Stölzle [2013]. Następnie listę artykułów uzupełniono o pozycje wyszczególnione w pracy F. H. Hespinga i H. Schiele [2015]. Tak sporządzone zestawienie prac zawierało łącznie 96 pozycji. W kolejnym etapie każda z prac została szczegółowo przeanalizowana pod kątem nawiązań do dźwigni zakupowych. W wyniku tych

działań zidentyfikowano łącznie 18 pozycji, które dotyczyły badanego obszaru. Wybrane w ten sposób pozycje posłużyły do pogłębionej analizy przedmiotu badania.

Wspomagającą metodą badawczą była obserwacja uczestnicząca, która była możliwa dzięki udziałowi badacza w projektach doradczych, związanych z analizą wydatków oraz zastosowaniem dźwigni zakupowych w praktyce biznesowej. Projekty były realizowane na przestrzeni prawie dwóch lat, od maja 2014 do marca 2016 r. i dotyczyły obszaru zakupów w sześciu różnych przedsiębiorstwach. Dzięki metodzie obserwacji uczestniczącej możliwe było spojrzenie na zagadnienie dźwigni zakupowych z perspektywy osób używających ich w pracy.

Rozwój koncepcji dźwigni zakupowych

Zdefiniowanie dźwigni zakupowych jest zadaniem trudnym, ponieważ sam termin jest dosyć nowy, a próby odniesienia go np. do pojęcia dźwigni operacyjnej (*operating leverage*) czy dźwigni finansowej (*financial leverage*) nie wskazują na jakiegokolwiek elementy wspólne. Wydaje się on funkcjonować jako oddzielny byt, który nie wywodzi się z finansów. Próżno szukać w polskich publikacjach definicji tego pojęcia, dlatego niniejsza praca odwołuje się głównie do źródeł anglo- oraz niemieckojęzycznych. Kwerenda literatury może wskazywać, że pojęcie dźwigni zakupowych nastrocza także wielu problemów autorom publikacji. Często w analizowanych pozycjach nie rozróżnia się jednoznacznie dźwigni zakupowych od na przykład strategii kategorii czy strategii zarządzania dostawcami. Można powiedzieć, że pojęcie to jest często rozumiane intuicyjnie przez autorów, którzy się do niego odwołują. M. Day i S. Lichtenstein [2006] oraz R. Narasimhan i A. Das [2001] zamiast pojęcia dźwigni używają sformułowania praktyki zaku-

Tablica 2 Zestawienie wybranych interpretacji pojęcia dźwigni zakupowych

Rok	Autor	Definicja (tłumaczenie autora)	Istota dźwigni
2006	M. Day, S. Lichtenstein	Praktyki zakupowe opierają się na identyfikacji zadań, które funkcja zakupów podejmuje w organizacji produkcyjnej.	metody, organizacja wewnętrzna
2006	H. Schiele	Dźwignie zakupowe obejmują spójny zestaw podobnych metod, które są używane do poprawy efektywności zakupów w kategorii zakupowej.	metody, kategoria zakupowa
2007	H. Schiele	Dźwignie zakupowe to zestaw podobnych metod używanych do poprawy efektywności zakupów w kategorii zakupowej. Strategia kategorii zakupowej może zawierać kilka dźwigni zakupowych.	metody, kategoria zakupowa
2010	G. Hess	Dźwignie zakupowe opisują typologię działań, poprzez które będą realizowane cele.	metody, środki do osiągnięcia celów organizacji
2012	J. O'Brien	Jeśli masz dźwignie zakupowe, wtedy masz władzę, kontrolę i przewagę niezbędną, aby uzyskać rezultat, którego potrzebujesz.	metody, organizacja wewnętrzna
2013	F.H. Hesping, H. Schiele	Dźwignie zakupowe są operacyjnymi, taktycznymi blokami, z których zbudowana jest strategia kategorii.	metody, kategoria zakupowa
2013	M. Büsch	Dźwignie zakupowe są specyficznymi i kluczowymi dla zakupów umiejętnościami, które pozwalają strategicznemu kupcowi na maksymalizację jego wkładu, poprzez łączenie zarówno ogólnie dostępnych, jak i unikalnych zasobów w taki sposób, że ogólny wynik będzie większy niż suma jego części.	umiejętności
2015	F.H. Hesping, H. Schiele	Dźwignie zakupowe są używane do opisu pewnych klas podstawowych elementów, reguł lub motywów leżących pod konkretnymi specyfikacjami, które są używane, aby dokonać najlepszego zakupu od różnych rozważanych dostawców.	metody
2015	R. Úbeda R, C. Alsua C, N. Carrasco	Dźwignie zakupowe mogą być prostymi narzędziami, takimi jak negocjacje cen z dostawcami, czy bardziej złożonymi, jak wspólny z dostawcą program redukcji kosztów.	narzędzia, organizacja wewnętrzna i współpraca z dostawcami

Źródło: opracowanie własne.

powe (*purchasing practices*). L. Kaufman [2013] nawiązuje jedynie pośrednio do dźwigni przy okazji opisywania strategii zakupowych (*sourcing strategies*), podobnie R.M. Monczka [2009] (*supply management strategies*). Również mechanizm dźwigni zakupowych funkcjonuje pod różnymi nazwami. W języku angielskim można spotkać takie określenia, jak np. *sourcing levers* [Schiele, 2007], *cost-saving levers* [Úbeda, et al., 2015], *sources of leverage* [O'Brien, 2012] lub po prostu *levers* [Schuh, et al., 2009]. Natomiast w języku niemieckim używa się terminów *der Einkaufshebel* [Höhne, 2013], *der Kostenhebel* [Schuh, Bremicker, 2005], *der Beschaffungshebel* [Büsch, 2011] lub bardziej ogólnego *der Hebel* [Schumacher, et al., 2008]. Na potrzeby artykułu będzie stosowane przyjęte w polskiej praktyce pojęcie dźwigni zakupowych. W tablicy

2 zostały zawarte przykładowe definicje dźwigni zakupowych.

Niektórzy autorzy, jak np. J. O'Brien, definiują dźwignie bardzo mgliście, wskazując na rezultat ich użycia, pomijając określenie czym one właściwe są. Trafne wydają się określenia, m.in. H. Schiele oraz F. H. Hespinga, którzy definiują dźwignie zakupowe jako podobne metody (swego rodzaju bloki), z których zbudowana jest strategia zakupowa. Podobnie podejście prezentują m.in. R. Úbedę, C. Alsua, N. Carrasco oraz G. Hess.

Jeśli zaś chodzi o zakres użycia dźwigni, M. Day i S. Lichtenstein oraz J. O'Brien ograniczają ich wpływ jedynie do wewnętrznej organizacji. Bardziej właściwe wydaje się podejście zaproponowane przez R. Úbeda, C. Alsua i N. Carrasco, którzy rozszerzają zakres także na dostawców, a co za tym idzie,

także na łańcuch dostaw i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa.

M. Büsch oraz m.in. M. Day i S. Lichtenstein wskazują także na podmiot, czyli funkcję zakupową. Funkcja zakupów jest rozumiana tutaj jako praca (wykonywane czynności) oraz umiejętności kupców. Dźwignie same w sobie nie dają żadnego efektu, dopiero odpowiednio użyte przyczynią się do osiągnięcia określonych rezultatów.

Bazując na przytoczonych definicjach można stwierdzić, że dźwignie zakupowe to zestawy podobnych metod i narzędzi, używanych w celu zwiększenia wartości dodanej funkcji zakupowej. Dodatkową wartością mogą być lepiej dopasowane funkcje do potrzeb, niższe koszty produktu lub usługi oraz zredukowane koszty transakcyjne.

Sama koncepcja dźwigni zakupowych ewoluowała przez lata. Jej genezy można szukać w praktyce firm doradczych, która została stopniowo przeniesiona na grunt akademicki [Schuh, 2005]. Jak wspomniano wcześniej, dźwignie zakupowe były bardzo różnie rozumiane. Wiele używanych w literaturze terminów i określeń oznacza jedynie konkretne narzędzia zakupowe czy sposoby działania. W zaproponowanym poniżej ujęciu dźwignie znajdują się na bardziej ogólnym poziomie, nie oznaczają one konkretnych działań, a raczej grupują pewne metody i narzędzia ze względu na obszar oddziaływania.

W oparciu o przeprowadzoną analizę części wspólnych koncepcji dźwigni z wybranych artykułów, szczególnie opierając się na pracach H. Schiele [2007] oraz C. Schuha i M. Bremickera [2005], wy-

Tablica 3 **Dźwignie zakupowe**

Dźwignia zakupowa	Opis	Przykładowe metody i narzędzia
Ingerencja w produkt lub usługę	Ingerencja może przybierać różne formy w zależności od możliwości wprowadzenia zmian do produktu/usługi. Zazwyczaj im wcześniejszy etap ustalania specyfikacji, tym większe możliwości wpływania na końcowy koszt. Produkt lub usługa mogą być upraszczane lub odpowiednio standaryzowane, aby zapewnić jak najwyższą wartość (rozumianą jako iloraz funkcji i ich poszczególnych kosztów).	standaryzacja, zmiana specyfikacji, upraszczanie, analiza wartości
Zarządzanie popytem	Dźwignia ma na celu osiągnięcie korzyści poprzez odpowiednie zarządzanie zapotrzebowaniem w organizacji. Przedsiębiorstwo może osiągnąć korzyści odpowiednio agregując popyt lub np. redukując liczbę wariantów danego produktu. Lepsze efekty są uzyskiwane m.in. dzięki efektom skali i lepszej pozycji negocjacyjnej kupców w organizacji.	np. agregowanie zapotrzebowania, redukcja różnorodności, zakupy grupowe
Usprawnienie procesów	Usprawnienie procesów wpływa na obciążenia zasobów w organizacji w proces związany z kupowanym produktem lub usługą. Poszczególne metody i działania koncentrują się na redukcji kosztów transakcyjnych lub np. analizie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i wydzieleniu części funkcji na zewnątrz organizacji.	np. projektowanie pod proces, redukcja czasu realizacji, outsourcing
Zarządzanie łańcuchem dostaw i relacjami z dostawcami	Dźwignia koncentruje się na usprawnianiu działań w całym łańcuchu dostaw. Metody stosowane w tym obszarze ukierunkowane są na integrację i zacieśnianie współpracy z partnerami przedsiębiorstwa, aby wspólnie osiągać korzyści, dzielić się ryzykiem lub kosztami.	np. integracja z dostawcami, ograniczenie liczby bezpośrednich dostawców, alternatywne sposoby dystrybucji
Identyfikacja nowych źródeł zaopatrzenia	Głównym celem dźwigni jest poszukiwanie odpowiednich dla danej organizacji źródeł zaopatrzenia, m.in. poprzez poszukiwanie nowych dostawców lub produktów, które przyczynią się do osiągnięcia przez dane przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.	np. rozszerzenie geograficzne bazy dostawców, zaopatrzenie w moduły/ systemów, konkurs koncepcji
Narzędzia zakupowe i analiza cen	Narzędzia wspomagają uzyskanie jak najpełniejszej informacji o przedmiocie zakupu i strukturze kosztów. Zastosowanie odpowiednich metod i narzędzi analizy może pomóc także w spojrzeniu na zakup bardziej kompleksowo, poprzez ujęcie kosztów i korzyści występujących podczas całego cyklu życia danego produktu (który kończy się np. kosztami utylizacji).	np. benchmarking i analiza cen, <i>data mining</i> , analiza całkowitego kosztu posiadania (TCO)

Źródło: opracowanie własne.

różniono ostatecznie 6 dźwigni zakupowych, które zostały opisane w tablicy 3. Zaprezentowana koncepcja zbioru i podziału dźwigni zawiera jednak jedną istotną zmianę w stosunku do opisanych wyżej pozycji. W analizowanych pracach autorzy zwykle wymieniali dźwignię związaną z zarządzaniem relacjami z dostawcami. Takie ujęcie wydaje się zbyt wąskie, ponieważ niektóre metody przyporządkowane do tej dźwigni (szczególnie w przypadku międzynarodowych korporacji), mogą wychodzić poza bezpośrednich dostawców i analizę jedynie dwustronnej współpracy [Rutkowski, 2013]. Spojrzenie z perspektywy całego łańcucha dostaw wydaje się lepiej oddawać istotę tej

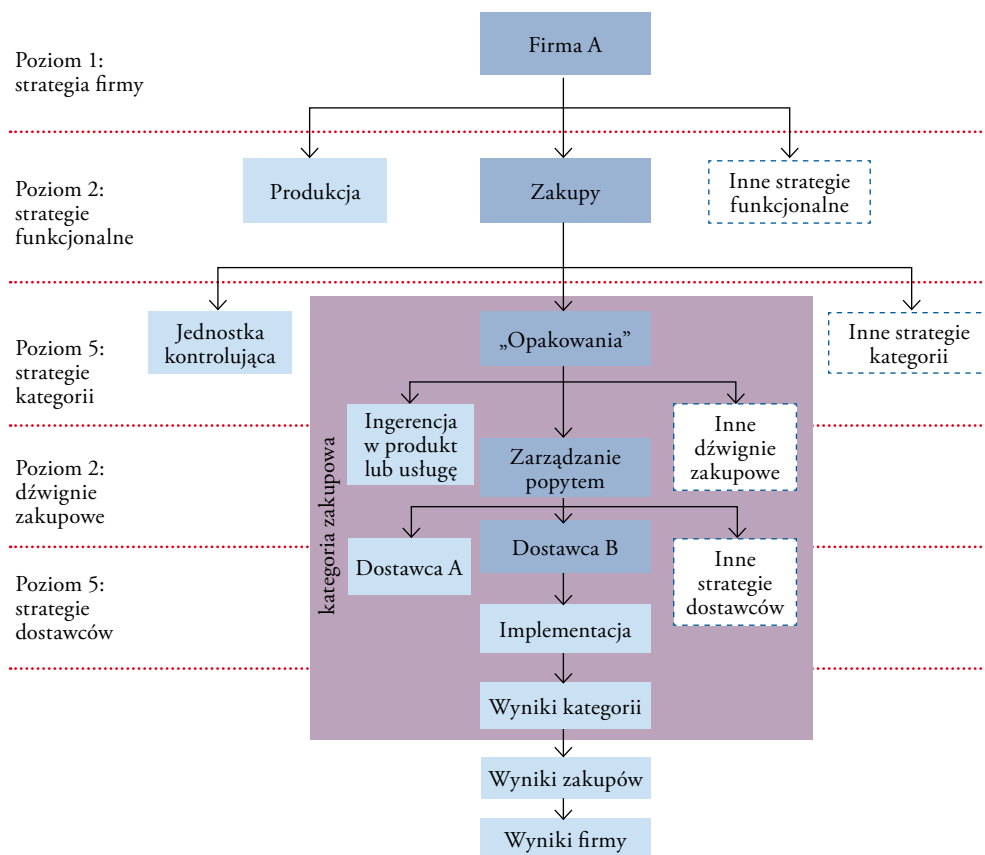
dźwigni i zakres zebranych w niej metod. Dlatego bardziej właściwe byłoby nazwanie jej – zarządzaniem łańcuchem dostaw i relacjami z dostawcami. Na potrzeby przeprowadzonej klasyfikacji przyjęto więc nazwę szerszą, która obejmuje także łańcuch dostaw.

Po zebraniu i podziale dźwigni zakupowych przyporządkowano wszystkie pozycje opisane w 18 analizowanych pracach do zdefiniowanych wyżej sześciu dźwigni. Zdarzało się, że dany autor wyróżniał kilka podobnych metod lub narzędzi. W takim przypadku zostały one przyporządkowane do jednej dźwigni. Porównanie dźwigni zakupowych zostało zaprezentowane w tablicy 4.

Tablica 4 Porównanie dźwigni zakupowych (cyfra wskazuje liczbę metod i narzędzi przyporządkowanych do dźwigni)

	Narasimhan R., Das A., 2001	Schuh C., Bremicker M., 2005	Rossetti C., Choi T. Y., 2005	Arnold U., 2006	Day M., Lichtenstein S., 2006	Schiele H., 2007	Monczka, R. M., Handfield R. B., Giunipero L., 2008	Schuh C., Kromoser R., Strohm M., Pérez R. R., Triplar A., 2008	Schumacher S. C., Schiele H., Contzen M., Zachau T., 2008	Hess G., 2010	Büsch M., 2011	Schiele H., Horn P., Vos B., 2011	Bräkling E., Oidtman K., 2012	O'Brien J., 2012	Höhne F., 2013	Kauffman L., 2013	Voegelé A., Schwientek R., 2013	Úbeda R., Alsua C., Carrasco N., 2015
Ingerencja w produkt lub usługę	0	1	0	1	0	2	0	4	1	1	4	2	1	1	1	2	2	1
Zarządzanie popytem	2	1	2	0	0	1	0	3	2	1	4	1	0	2	1	1	2	1
Usprawnienie procesów	0	1	0	3	0	1	0	1	1	1	1	1	2	2	0	0	2	3
Zarządzanie łańcuchem dostaw i relacjami z dostawcami	2	0	3	2	2	1	4	4	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2
Identyfikacja nowych źródeł zaopatrzenia	0	2	2	0	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	2	1
Narzędzia zakupowe i analiza cen	0	1	0	0	0	1	1	3	1	1	3	1	1	0	1	0	2	3
SUMA	4	6	7	6	3	7	7	16	7	6	15	7	6	7	6	7	11	10

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 **Pięć poziomów strategii zakupowej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie F.H. Hesping, H. Schiele [2015].

Dźwignie zostały przyporządkowane zgodnie z kolejnymi etapami procesu zakupowego, który z perspektywy zastosowania wyróżnionych dźwigni zakupowych zaczyna się od określenia specyfikacji przedmiotu zakupu i stopnia możliwej ingerencji. Następnie dźwignie mają zastosowanie przy zarządzaniu popytem i usprawnianiu procesów wewnątrz organizacji. W zaprezentowanej koncepcji ostatnia dźwignia dotyczy narzędzi zakupowych i metod analizy cen, które wspomagają wybór finalnego rozwiązania. Takie ujęcie pozwala zastosować różne dźwignie, w zależności od etapu w jakim znajdują się prace nad przedmiotem zakupu. Im wcześniej dział zakupów będzie włączony w proces pracy nad produktem, tym arsenał dźwigni możliwych do zastosowania będzie większy, co ostatecznie powinno przełożyć się na wygenerowanie większej wartości dla przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja dźwigni zaprezentowana na tablicy 4 pokazuje różnorodność koncepcji poszczególnych autorów na przestrzeni lat. Można zauważyć, że początkowo dźwignie zakupowe koncentrowały się na relacjach z dostawcami i poszukiwaniu nowych źródeł zaopatrzenia. Później coraz częściej wspomniano m.in. o przedmiocie zakupu i jego specyfikacji czy dostosowaniu procesów w organizacji. Zastosowanie dźwigni zakupowych zaczęło więc wykraczać poza kompetencje samego kupca, który by mieć wpływ na rozwój produktu i jego specyfikację już we wczesnym etapie musi współpracować z osobami zajmującymi się projektowaniem produktu [Schuh, 2013]. Zauważono również rolę narzędzi zakupowych i analitycznych, których użycie, poza dostarczeniem pełniejszych informacji, redukuje także koszty transakcyjne.

Z biegiem lat i powstawaniu kolejnych prac, liczba dźwigni zmieniała się i z reguły rosła. Może to wynikać z rozwoju i powstawania nowych koncepcji, metod lub narzędzi, które często traktowano jako osobne dźwignie. Takie podejście wydaje się trochę na wyrost, ponieważ w zaprezentowanej koncepcji, do 6 dźwigni zakupowych udało się przyporządkować każdą z opisanych w analizowanych pracach pozycji. Z tego powodu, w przeprowadzonej analizie często do jednej dźwigni przyporządkowano kilka podobnych do siebie metod i narzędzi wyróżnionych przez danego autora tak, aby tworzyły spójny zestaw.

Miejsce dźwigni zakupowych w strategii zakupowej przedsiębiorstwa

W ujęciu strategii przedsiębiorstwa, J. González-Benito [2007] oraz F.H. Hespina i H. Schiele [2015] umieszczają dźwignie zakupowe na poziomie taktycznym, tuż pod strategią kategorii zakupowej. Zaproponowany przez F.H. Hespina i H. Schiele podział strategii został zaprezentowany na rysunku 2.

Strategia firmy to pierwszy i najwyższy poziom w strukturze zarządzania organizacją. Powinna ona być swego rodzaju punktem wyjścia dla działań na kolejnych niższych poziomach. W oparciu o strategię firmy powinny być więc tworzone strategie funkcjonalne, w tym m.in. strategia zakupowa. Niższy poziom powinien wynikać i być spójny z poziomem nadrzędnym. W ten sposób strategia firmy może przekładać się nie tylko na działania strategiczne i taktyczne, ale także na typowo operacyjne decyzje. Na rysunku 2 można zobaczyć, że dźwignie zakupowe znajdują się między poziomem działań strategicznych i operacyjnych w danej kategorii. Powinny więc korespondować ze strategią danej kategorii, a ta dalej ze strategią zakupów danego przedsiębiorstwa. Poniżej poziomu dźwigni są

tw. strategii dostawców, które dotyczą już konkretnych podmiotów oraz ich analizy, m.in. pod względem istotności dla przedsiębiorstwa, siły rynkowej czy występujących rodzajów ryzyka. W oparciu o delegowane strategie podejmowane są decyzje związane z ostatecznym wyborem dostawców. W końcu następuje implementacja rozwiązań, które w efekcie przekładają się na wyniki danej kategorii, a te dalej na wyniki całego działu zakupów. Na początku niniejszej pracy wskazano, w jaki sposób wyniki zakupów przekładają się na wyniki całego przedsiębiorstwa i dalej na wzrost jego wartości. Wpływ ten w wielu przypadkach może znacząco poprawić lub obniżyć końcowe wyniki finansowe. Dlatego istotne wydaje się podkreślenie wpływu zastosowania dźwigni zakupowych na wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa, które wskazali między innymi J. Weber oraz W. Hug [2012]. Przykładowo, zastosowanie dźwigni zakupowej wpływającej na łańcuch dostaw może przyczynić się do redukcji wielkości utrzymywanych zapasów, a to z kolei ma wpływ na uwolnienie części kapitału, który do tej pory musiał być zamrożony. W ten sposób rezultaty osiągnięte dzięki dźwigniom zakupowym przekładają się na wskaźniki finansowe, które prezentują wyniki firmy.

Spoglądając całościowo na zaprezentowaną koncepcję można przytoczyć słowa ArchimedesazSyrakuz(ok.287-212p.n.e): *Dajcie mi wystarczająco długą dźwignię i wystarczająco mocną podporę, a sam jeden poruszę cały glob.*

Dźwignią zakupową w tym przypadku są określone zestawy podobnych metod i narzędzi stosowanych w procesie zakupowym. Natomiast podporą może być organizacja zakupowa, która jak wskazują badania między innymi H. Schiele [2007] oraz R. Úbeda, C. Alsua, i N. Carrasco [2015], im dojrzalsza tym lepiej wykorzystuje dźwignie

i tym samym generuje większą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa.

Wnioski

Zaprezentowane w niniejszej pracy zagadnienie dźwigni zakupowych pokazuje, że istnieje problem z definicją tego terminu. W literaturze pojawiają się różne określenia dźwigni zakupowych, które nie są ze sobą spójne. Mimo sporych rozbieżności w definicjach można jednak znaleźć części wspólne, które pozwalają na określenie dźwigni zakupowych jako zestawów podobnych metod i narzędzi, używanych w celu zwiększenia wartości dodanej funkcji zakupowej. Należy zaznaczyć, że w tym przypadku dodatkową wartością mogą być lepiej dopasowane funkcje do potrzeb, niższe koszty produktu lub usługi oraz zredukowane koszty transakcyjne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że dźwignie nie oznaczają konkretnych działań, a raczej grupują pewne metody i narzędzia, ze względu na przedmiot i obszar oddziaływania.

Przeprowadzona analiza pozwoliła wyróżnić sześć głównych dźwigni zakupowych, które można sklasyfikować zgodnie z kierunkiem procesu zakupowego. Kolejno wyróżniamy ingerencję w produkt lub usługę, zarządzanie popytem, usprawnienie procesów, zarządzanie łańcuchem dostaw i relacjami z dostawcami, identyfikację nowych źródeł zaopatrzenia oraz narzędzia zakupowe i analizę

cen. Do wymienionych dźwigni udało się przyporządkować wszystkie opisane w 18 analizowanych pracach metody i narzędzia, co pozwala stwierdzić, że jest to wystarczająco szerokie ujęcie tego zagadnienia.

Z perspektywy strategii przedsiębiorstwa, dźwignie zakupowe możemy przyporządkować między poziomem działań strategicznych i operacyjnych dla danej kategorii zakupowej. Dźwignie powinny więc korespondować ze strategią danej kategorii, a ta dalej ze strategią zakupów danego przedsiębiorstwa. Ich skuteczne zastosowanie może mieć istotny wpływ na wyniki danej kategorii zakupowej, co w efekcie przekłada się na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Niniejsza praca ogranicza się do syntetycznego przedstawienia koncepcji dźwigni zakupowych i może być traktowana jako wstęp do przyszłej, pogłębionej analizy. Obecnie trudno jest określić wpływ stosowania poszczególnych dźwigni zakupowych na uzyskiwane efekty. Być może zastosowanie pewnych dźwigni zwiększy wartość dodaną w jednych kategoriach, podczas gdy na inne nie będzie miało wpływu. Podobnie zastosowanie jednego typu dźwigni może sprawić, że inna dźwignia przyniesie lepsze lub gorsze rezultaty. I w końcu, podjęty już w kilku pracach obszar badania wpływu dźwigni zakupowych i stopnia dojrzałości organizacji zakupowej, może doprowadzić do odkrycia wielu ciekawych związków czy korelacji, które wpływają na kreowaną wartość dla przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Bogaschewsky R., Eßig M., Lasch R., Stölzle W. [2013], *Supply Management Research*, Springer-Verlag.
2. Büsch M. [2011], *Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement*, 2nd ed. Wiesbaden, Gabler Verlag.
3. Day M., Lichtenstein S. [2006], *Strategic supply management: The relationship between supply management practices, strategic orientation and their impact on organizational performance*, "Journal of Purchasing and Supply Management", No. 12.
4. González-Benito J. [2007], *A theory of purchasing's contribution to business performance*, "Journal of Operations Management", No. 25.

5. Hesping F.H., Schiele H. [2015], *Purchasing strategy development: A multi-level review*, "Journal of Purchasing and Supply Management", No. 21(2).
6. Höhne F. [2013], *Praxishandbuch Operational Due Diligence: Bewertung der operativen*, Springer Gabler.
7. Kaufman L. [2013], *Purchasing and Supply Management – A Conceptual Framework*, in: *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement Internationale Konzepte – Innovative Instrumente – Aktuelle Praxisbeispiele*, Hahn D., Kaufman L. (eds.), Springer-Verlag.
8. Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L. [2009], *Purchasing and Supply Chain Management*, Mason, Cengage Learning.
9. Narasimhan R., Das, A. [2001], *The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance*, "Journal of Operations Management", No. 19.
10. O'Brien J. [2012], *Category management in purchasing. A strategic approach to maximize business profitability*, Kogan Page.
11. Rutkowski K. [2013 a], *Restrukturyzacja globalnych łańcuchów dostaw a atrakcyjność inwestycyjna Polski*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, PWE.
12. Rutkowski K. [2013 b], *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4.
13. Schiele H. [2006], *How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing*, "Industrial Marketing Management", No. 35.
14. Schiele H. [2007], *Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link*, "Journal of Purchasing and Supply Management", 13(4).
15. Schuh C., Bremicker M. [2005], *Der Einkauf als Margenmotor: Methoden zur Kostensenkung: mit Fallbeispielen*, Wiesbaden, Germany, Gabler Verlag.
16. Schuh C., Kromoser R., Strohmmer M., Perez R., Triplat A. [2009], *The Purchasing Chessboard: 64 Methods to Reduce Cost and Increase Value with Suppliers*, Berlin, Springer.
17. Schuh G. [2013], *Einkaufsmanagement*, „Handbuch Produktion und Management“, No. 7, Ausgabe 2, Springer-Verlag.
18. Schumacher S.C., Schiele H., Contzen M., Zachau T. [2008], *Die 3 Faktoren des Einkaufs: Einkauf und Lieferanten strategisch positionieren*, Gebundene Ausgabe, Wiley VCH Verlag.
19. Úbeda R., Alsua C., Carrasco N. [2015], *Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools*, "Journal of Business Research", 68(2).
20. van Weele A.J. [2014], *Purchasing and Supply Chain Management*, 56th revised edition, London, Cengage Learning.
21. Weber J., Hug W. [2012], *Wertetreiber Einkauf: Wertehebel im Einkaufs Controllingaufgabe*, John Wiley.

Mgr **Adam Rzeżacz**, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.