

Małgorzata Maternowska  
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## Strategic Sourcing – nowoczesna technologia internetowa wspomagająca procesy zaopatrzenia<sup>1</sup>

Prowadzone w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych badania związane z wyznaczaniem trendów, i kierunków rozwoju współczesnego zaopatrzenia, wskazują na rosnące znaczenie działań strategicznych, podejmowanych w tym obszarze (co wynika z rozwoju teorii i praktycznych aplikacji koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw). Dowodzi tego raport zatytułowany „Przyszłość nabywania towarów”<sup>2</sup>(„The Future of Purchasing Supply”), opublikowany przez Centrum Zaawansowanych Studiów nad Nabywaniem (CAPS – Centre for Advanced Purchasing Studies), w którym zamieszczony został ranking priorytetów w działalności

związanej z nabywaniem. Podejście strategiczne do ustalania źródeł zaopatrzenia (*Strategic Sourcing*) zostało wymienione zaraz za *e-commerce*<sup>3</sup> i zarządzaniem kosztami.

Czym jest *Strategic Sourcing* i dlaczego jest takie ważne? W istocie jest to szukanie takich źródeł zaopatrzenia, które gwarantowałyby najwyższą wartość oferowanych dóbr, najniższe koszty obsługi przy zapewnieniu materialnej dostępności istotnej dla produkcji. Proces ten obejmuje wszystkie czynności związane z cyklem zaopatrzeniowym: od specyfikacji produktu, do fakturowania i zapłaty za dobra czy usługi. Wy-

maga on zaangażowania służb zaopatrzenia tak wcześnie, jak jest to tylko możliwe, by wartość oraz koszty mogły być brane pod uwagę przy podejmowaniu każdej decyzji związanej z określeniem źródła zaopatrzenia (por. rys.1).

Decyzje zaopatrzeniowe są obecnie bardziej kompleksowe niż kiedykolwiek. Czasy, kiedy wystarczającym był wybór dostawcy według kryterium najniższych kosztów, dawno odeszły w zapomnienie. *Strategic Sourcing* znaczy więcej niż redukcja kosztów – ma wpływ na poziom osiąganych przez firmę przychodów (uwzględniając oddziaływanie na wzrost poziomu obsługi klienta<sup>4</sup>).

### Podstawowe zasady

- Całkowite koszty posiadania
- Strategie oparte na faktach i negocjowanie
- Stosunki partnerskie
- Równowaga sił pomiędzy odbiorcą a nabywcą

### Typowe strategie

- Konsolidacja zamówień
- Segmentacja dostawców
- Racjonalizacja
- Działalność motywacyjna
- Redukcja ryzyka
- Procesy zwiększające wartość
- Konkurencja
- Redukcja kosztów transakcji
- Delegacja uprawnień

### Całkowity koszt posiadania

| Koszt zakupu   | + | Koszt wytwarzania   | + | Koszt administrowania i przetwarzania  |
|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Struktura kosztów dostawców</li> <li>– Zagwarantowane redukcje</li> <li>– Wzrost wolumenu</li> <li>– Bezpieczeństwo</li> <li>– Struktura bodźców</li> <li>– Podział zysków</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Specyfikacja produktu</li> <li>– Projektowanie wyrobu</li> <li>– Standaryzacja</li> <li>– Odpady</li> <li>– Transport</li> <li>– Utylizacja</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planowanie materiałowe</li> <li>– Odbiór, przyjęcie</li> <li>– Przetwarzane zapasy</li> <li>– Zobowiązania płatnicze</li> <li>– Magazynowanie</li> <li>– Przetwarzanie zamówień</li> <li>– Fakturowanie łączone</li> <li>– Dostawy JiT</li> <li>– Zamówienia elektroniczne</li> <li>– Jakość</li> </ul> |

Rys. 1. ...*Strategic Sourcing* polega na znajdowaniu takich źródeł zaopatrzenia, które łączyłyby najwyższą wartość, najniższe koszty całkowite oraz najwyższy poziom obsługi z materialną dostępnością istotną dla produkcji. Źródło: na podstawie Balchin J., „*Strategic enlightenment*”, *Logistics Europe*, September 2001, s.18.

<sup>1</sup> Zagadnienia poruszane w tym artykule były prezentowane przez Autorkę podczas konferencji „Logistyka Stosowana”, która odbyła się w Zakopanem w 2002 r.

<sup>2</sup> Podano za Balchin J., „*Strategic enlightenment*”, *Logistics Europe*, September 2001, s.16.

<sup>3</sup> *e-commerce* – działalność handlowa prowadzona za pośrednictwem Internetu.

<sup>4</sup> Por. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, 2000, s.63-79.

Wraz ze wzrostem konkurencji, pojawia się konieczność nawiązywania ściślejszej współpracy z dostawcami, już na etapie projektowania nowego wyrobu. Celem tych działań jest przede wszystkim przystosowanie się do szybkiej reakcji na zmienne zapotrzebowanie i redukcja kosztów. Na przykład: współpraca pomiędzy dostawcą a odbiorcą zmniejsza potrzebę utrzymywania wielkich magazynów i umożliwia elastyczne dostawy do zmieniającego się profilu produkcji.

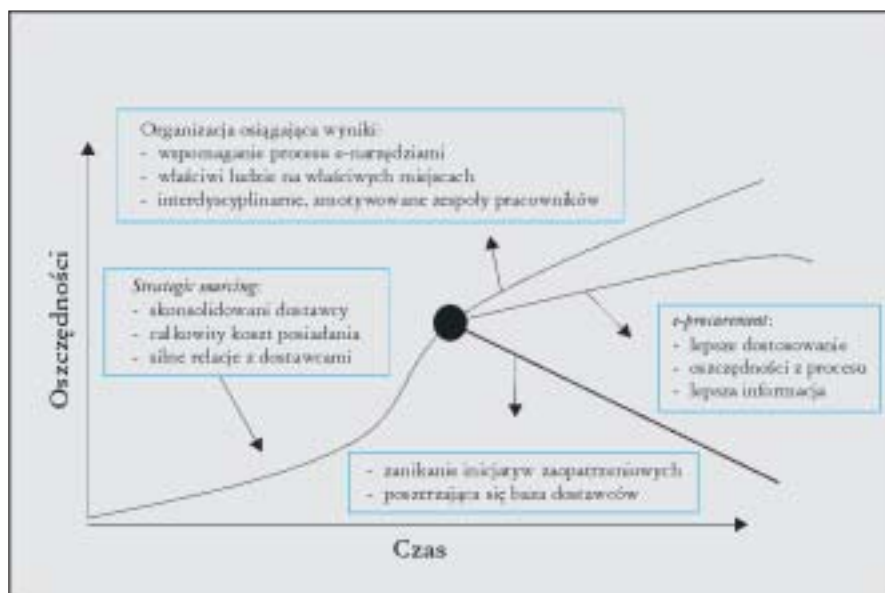
Korzyści płynące ze *Strategic Sourcing*, takie jak: wzrost jakości, większa szybkość i pewność realizacji zamówień, stają się tak samo ważne, jak skrócenie czasu (produkcji i cyklu realizacji zamówień), zmniejszenie kosztów utrzymania zapasów i ryzyka wystąpienia niedoborów.

Efektywne zarządzanie łańcuchami dostawczymi uzależnione jest od jakości współpracy między dostawcami i odbiorcami, rozumienia wzajemnych

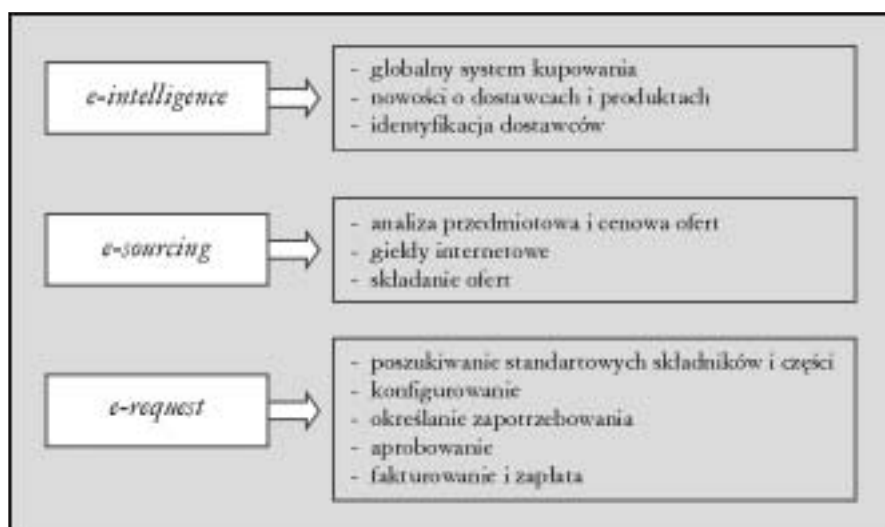
potrzeb oraz uwarunkowań (koszty). Można przyjąć, że *Strategic Sourcing* polega na budowaniu pomiędzy nimi więzi opartych na obustronnych korzyściach. Nowoczesne narzędzia *e-procurement*<sup>5</sup> są źródłem niepodważalnych korzyści stanowiąc, jak dotąd, najłatwiejszą i najbezpieczniejszą drogę do tajemniczego świata *e-commerce*. Nie mogą one jednak zastąpić wszystkich podstawowych zasad postępowania stosowanych w ramach kompleksowego procesu zaopatrzenia. Wystarczy zauważyć, że to, co rynek definiuje jako *e-procurement* (zaopatrzenie), stanowi w gruncie rzeczy *e-requisitioning* (zapotrzebowanie), a narzędzia określane przez dostawców oprogramowania jako narzędzia *e-procurement*, są tak naprawdę narzędziami *e-requisitioning*. W konsekwencji, co najmniej dwa kluczowe aspekty konwencjonalnego zaopatrzenia: poszukiwanie źródeł i wywiad rynkowy, są w większości przypadków ignorowane!

Jedynie równoczesne zastosowanie podejścia *Strategic Sourcing* i narzędzi *e-procurement* – koncepcja *e-sourcing*<sup>6</sup>, może w konkretnych działaniach generować duże korzyści. Wdrożenie zasad efektywnego *Strategic Sourcing*, zbudowanego na silnych związkach z dostawcami, wzmocnione zastosowaniem określonych narzędzi *e-procurement*, może zapewnić oszczędności i zapobiec utracie elastyczności, nieuniknionej zwykle po zakończeniu cyklu wyboru źródła zaopatrzenia (por. rys. 2). Takie przesunięcie od taktycznego do strategicznego procesu zakupu musi być również poparte skupieniem się na optymalizacji organizacji wewnętrznej funkcji zaopatrzenia, co osiąga się poprzez szkolenie personelu, modernizację procesu oraz redukcję zbędnego zatrudnienia.

Koncepcja *e-sourcingu* oparta jest na idei uzupełnienia tradycyjnego procesu *Strategic Sourcing* odpowiednimi e-narzędziami. Przykładowo, rozwiązania *e-intelligence* (wywiad rynkowy) mogą zastąpić w przyszłości media konwencjonalne, przy ukierunkowaniu na dostarczanie bieżących informacji od



Rys. 2. ...narzędzia e-procurement mogą generować oszczędności i zapobiegać nieuniknionej utracie elastyczności pojawiającej się zwykle po cyklu *Strategic Sourcing*. Źródło: Balchin J., „Strategic enlightenment”, *Logistics Europe*, September 2001, s.18.



Rys. 3. ...nowy typ oprogramowania zamierza ściągnąć dalej niż tylko transakcje kupna, będące dotychczas elementem aplikacji e-procurement. Źródło: na podstawie Varley S., „Mind-power for e-procurement success”, *Logistics Europe*, November 1999, s.14

<sup>5</sup> realizacja zapotrzebowania przy użyciu narzędzi komputerowych i Internetu (strony internetowe dostawców, katalogi dostępne on-line, aukcje internetowe).

<sup>6</sup> pozyskiwanie informacji związanych z procesem zaopatrzenia drogą elektroniczną, połączenie *e-procurement* i *Strategic Sourcing*

nośnie aktualnych cen i charakterystyki produktów w konkretnych kategoriach. Będzie to możliwe dzięki aktywnie działającym agentom rynkowym, dostarczającym szybkie i dokładne dane rynkowe (produkty, ceny w przekroju różnych dostawców), a także dzięki zapewnieniu narzędzi dla ciągłego pomiaru osiągnięć dostawcy oraz stworzenie możliwości wirtualnych spotkań specjalistów z zakresu zaopatrzenia, podczas których następowałaby szeroka wymiana poglądów i informacji.

Ten nowy, wyłaniający się typ oprogramowania, zamierza sięgnąć dalej niż tylko transakcje kupna, będące dotychczas elementem aplikacji *e-procurement* i chce skupić się na strategicznych aspektach zarządzania kontaktami z dostawcami oraz na zarządzaniu łańcuchami dostawczymi (rys. 3). Po zaimplementowaniu systemów składania zamówień *on-line* czy opracowaniu zasad funkcjonowania elektronicznych aukcji (*e-auctioning*), dostawcy oprogramowania kładą duży nacisk na rozwój programów, które w przyszłości obejmą swoim zasięgiem cały proces *Strategic Sourcing*: od identyfikacji i analizy dostawcy, przez analizę przedmiotową i cenową ofert w systemie *on-line*, do ciągłego wspomagania zarządzania źródłami zaopatrzenia.

Prawdopodobnie rzeczywista wartość narzędzi *e-sourcing* zawiera się w ich zdolności do automatyzacji czynności. Pomagają one przewyżczać słabości tradycyjnego *Strategic Sourcing*, takie jak: ograniczona liczba potencjalnych dostawców, z którymi nabywca może negocjować oraz czasochłonność i wysoki koszt całego procesu. Narzędzia te pozwalają na skupienie się na większej ilości towarów oraz częstsze powtarzanie cyklu *Strategic Sourcing*, umożliwiając szybsze – i uzyskane mniejszym nakładem kosztów – osiągnięcie korzyści tradycyjnie związanych z procesem poszukiwania strategicznych źródeł zaopatrzenia.

Wiele przedsiębiorstw coraz bardziej docenia znaczenie strategicznego zarządzania źródłami dostaw (*Strategic Sourcing*). Niektóre motywowane są pojawieniem się nowych narzędzi dla zaopatrzenia i możliwością zwiększenia zysków, inne przez udział w szerszych przedsięwzięciach prowadzonych wspólnie z dostawcami. Wielu specjalistów z zakresu zaopatrzenia pod naciskiem przyznaje jednak, że wciąż przed nimi stoi zadanie osiągnięcia ścisłych kontaktów z dostawcami, co świadczy o tym, iż problem ten jest postrzegany jako trudno osiągalny cel funkcjonujących obecnie rynków elektronicznych. Z drugiej strony panuje powszechne przekonanie, iż pomimo rozszerzania profilu uprawnień osób zatrudnionych w sferze zaopatrzenia, wciąż nie udaje się zaangażować ich odpowiednio wcześniej w te aspekty działalności, do których mogliby wnieść wymierny wkład. Dla większości przedsiębiorstw stanowi to wyzwanie i określony na najbliższą przyszłość cel.