

AKADEMIA ZAKUPOWA
GOODMAN GROUP
<https://goodman.eu>
05/2020

ANALIZA DŹWIGNI ZAKUPOWYCH

Daniel Matela
Viceprezes Zarządu
GOODMAN GROUP Sp. z o.o.



WWW.GOODMAN.EU
BIURO@GOODMAN.EU

good
man
www.goodman.eu



PRIME

evo





Daniel Matela
VICEPREZES ZARZĄDU
GOODMAN GROUP

Poranek, 6:30. Lato. Słońce nie daje za wygraną. Siedzimy na lotnisku i oczekując na lot do Londynu przysiada się obok nas 2 młodych ludzi. Oboje otwierają swoje laptopy i rozpoczynają dyskusję na temat jednego ze swoich klientów. Opisują problem, który dotyczy optymalizacji zakupów w organizacji. Ale szczęście – myślę! To się nazywa przypadek, siedzieć obok ludzi, którzy dotykają tak bliskiego nam tematu, aż korci żeby włączyć się do dyskusji. Ile to ciekawych rzeczy można dowiedzieć się w hali odlotów. 30 minutowa rozmowa zakończyła się krótkim podsumowaniem problemu i stwierdzeniem, że „klient na pewno ma jakieś dźwignie zakupowe, które możemy wykorzystać”.

Przysłuchując się rozmowie (nie dało się nie słuchać, innego miejsca do siedzenia nie było) z każdą minutą odnosiłem wrażenie, że młodzi adepci sztuki zakupowej, co prawda znają pojęcie dźwigni zakupowej, jednak nie do końca wiedzieli jak wykorzystać je do zarządzania zakupami, a na pewno w jaki sposób przeprowadzić ich analizę.

Wyobraźmy sobie zatem, że dołączamy się do dyskusji i staramy się pomóc kolegom po fachu w odpowiedzi na ich pytania. Tematem tego artykułu nie będzie szczegółowy opis wszystkich dostępnych dźwigni zakupowych, ponieważ zasoby internetu są bogate w tego typu informacje. Autorzy prześcigają się w popularyzowaniu swoich podejść lub tworzeniu dźwigni, które są lekiem na całe zło. Tylko, czy to na pewno właściwy kurs?

Często najprostsze rozwiązania są najbardziej efektywne. Postaram się zatem w bardzo ogólny sposób scharakteryzować sens i cel dźwigni zakupowej, zwrócę uwagę na pewnego rodzaju zasady, o których powinniśmy pamiętać wykorzystując dźwignie w pracy kupców oraz zaproponuję bardzo proste rozwiązanie do analizy dźwigni zakupowych w organizacji.

**Efforts and courage are not enough without
purpose and direction.**

J.F.K.

ŚRODEK CIĘŻKOŚCI DŹWIGNI:

Każdy z nas wie jak wygląda dźwignia (maszyna z rodziny maszyn prostych) lub przynajmniej zna zasady jej działania. Zbudowana jest ze sztywnej belki zawieszanej na osi, a jej zadaniem jest uzyskanie większej siły przez zastosowanie siły mniejszej. W zależności od tego jak daleko od środka osi przesuniemy podstawę, taką mocą będziemy dysponować. Podstawy działania dźwigni możemy zastosować w zakupach. Jak bardzo nasze wewnętrzne moce w organizacji pozwalają nam przesunąć środek ciężkości, taką moc zakupową będziemy posiadać. Na tej zasadzie można oprzeć każde narzędzie analityczne. Problemem pozostaje jednak opracowanie metody oceny siły.

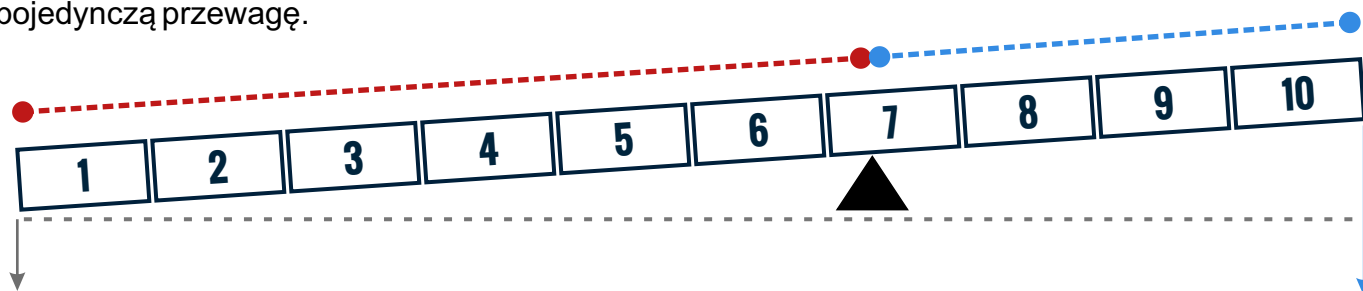
Spróbujmy w jasny i przejrzysty sposób zdefiniować zatem dźwignię zakupową. Już w tym kroku możemy napotkać niemałe wyzwanie, ponieważ termin dźwigni zakupowych w literaturze i opracowaniach blogerskich jest definiowany bardzo szeroko, a poszczególne definicje wydają się nie być ze sobą spójne. Jedni opisują dźwignie jako podstawowe narzędzia do generowania oszczędności, drudzy jako techniki używane do redukcji kosztów, a jeszcze inni jako podstawowe strategie w zakupach, czy jedynie operacyjne narzędzia wykorzystywane przez kupców. Ta różnorodność nie daje zatem jednego, prostego i przejrzystego obrazu. Po dogłębnej analizie kilkudziesięciu różnych opracowań oraz bazując na własnym doświadczeniu dźwignią zakupową możemy nazwać:

DZIAŁANIA	METODY	NARZĘDZIA
UMIEJĘTNOŚCI	ZASOBY	WIEDZA

Używane do:

<p>Poprawy efektywności zakupów w kategorii zakupowej lub sourcingu,</p>	<p>Zwiększenia wartości dodanej funkcji zakupowej,</p>	<p>Osiągania celów wyznaczonych dla danego produktu lub kategorii produktów</p>
--	--	---

Mówiąc prostszym językiem, to wszystko to, co pozwala nam budować przewagę lub daje dodatkową siłę w relacji z dostawcą lub w ramach realizowanego procesu. Błędnym zatem jest założenie, że wyłącznym celem dźwigni są oszczędności lub redukcja kosztów. Zwróciłbym jeszcze uwagę na jeden dość istotny fakt, a mianowicie na różnicę pomiędzy dźwignią i pojedynczym działaniem, które przyczynia się do uzyskania dźwigni. Oczywiście za dźwignię możemy uznać pojedyncze procesy lub działania, dzięki którym uzyskujemy przewagę lub siłę pozwalającą nam zrealizować zamierzone cele, jak na przykład agregacja wolumenu poprzez zdobycie informacji o potrzebach zakupowych z kilku Działów. Jednak praktyka pokazuje, że uzyskanie dźwigni osiąga się poprzez zestaw, zbiór kilku podobnych działań, ponieważ w taki sposób budujemy jej siłę. Skupienie się na pojedynczym działaniu pozwala co najwyżej odpowiedzieć na pytanie, czy możemy uzyskać pojedynczą przewagę.



PRZYKŁADOWE DŹWIGNIE ZAKUPOWE:

Na potrzeby tego opracowania i stworzenia prostego narzędzia wytypowałem 10 popularnych dźwigni zakupowych. Powiedziałbym raczej, że to grupy dźwigni, pod którym kryją się konkretne działania wspierające uzyskanie dźwigni zakupowej. Dźwigni zakupowych jest o wiele więcej niż wskazane przeze mnie i cały czas powstają nowe. Jedne tworzone są, aby wspierać proces zakupowy i tam najlepiej się sprawdzają, drugie pozwalają uzyskać przewagę lub zamierzony rezultat w ramach zarządzania kategorią zakupową. Niektóre zwiększają wartość dodaną w jednych kategoriach, podczas gdy na inne nie będzie to miało wpływu. Podobnie, zastosowanie jednego typu dźwigni może sprawić, że inna dźwignia przyniesie lepsze lub gorsze rezultaty. Warto zaznaczyć także, że podczas jednego procesu zakupowego lub optymalizacyjnego możemy użyć kilku dźwigni jednocześnie lub w odpowiednich odstępach czasu, dokładnie planując ich uruchomienie. Zasadą jednak powinno być, że im więcej dźwigni w arsenale kupca, tym lepiej dla funkcji zakupowej i samej organizacji. Musimy jednak przy tym pamiętać, że dźwignie same w sobie nie dają żadnego efektu, dopiero odpowiednio użyte, przyczynią się do osiągnięcia określonych rezultatów, ale to historia na inne opracowanie.

DŹWIGNIA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH:



Procesy wewnętrzne definiowane są jako wszelkiego rodzaju zasady, procedury, polityki, regulaminy, systemy akceptacji (zamówień lub budżetów chociażby), które utrudniają lub ułatwiają funkcjonowanie organizacji i funkcji zakupowej. To typowy przykład zestawu działań tworzących jedną dźwignię aniżeli jedno pojedyncze działanie. Procesy wewnętrzne mogą powodować poważne ograniczenia w procesie zakupowym wydłużając realizację projektu/przetargu w nieskończoność. Konsekwencji nie trzeba dodatkowo tłumaczyć. Usprawnienie procesów natomiast wpływa na minimalizowanie obciążenia zasobów funkcji zakupowej dodatkowymi zadaniami, niewpływającymi na generowanie wartości dodanej dla organizacji. Myślę, że wielu z Was dysponuje dziesiątkami przykładów jak wewnętrzne procesy powodowały utrudnienia w realizacji codziennych zadań lub prowadzeniu efektywnych postępowań przetargowych. Zapewne wielu z Was także może pochwalić się przykładami jak dobrze zorganizowany proces może przyczynić się do uzyskania niewiarygodnych wyników. Podstawowym pytaniem, na które musimy odpowiedzieć analizując opisaną dźwignię jest ustalenie: czy procesy w firmie ułatwiają czy utrudniają realizację zakupów? Wykorzystanie tej dźwigni może być kluczowe, gdy czas pełni w procesie nieważną rolę. Opisujemy siłę dźwigni poprzez charakterystykę procesu zakupowego, wytypowanie procesów wspieranych przez systemy IT, okres oczekiwania na wszelkiego rodzaju decyzje, sposoby pomiaru procesów wewnętrznych, czy też jaki jest stopień automatyzacji procesów.

DŹWIGNIA WOLUMENU:



Dźwignia wolumenu opiera się o zasadę łączenia kupowanych produktów/usług (lub po prostu wydatków) w większe grupy, które możemy pozyskać od tych samych dostawców, celem podniesienia ich łącznej atrakcyjności dla dostawcy. Dźwignia ta może przybrać wiele różnych form, od prostego zwiększania wolumenu (w celu uzyskania dodatkowych korzyści), stosowanie minimalnych zamówień czy paczek zamówień, do tworzenia grup zakupowych, czyli grup niezwiązanych ze sobą firm kupujących ten sam produkt (lub podobny). O sile tej dźwigni może także świadczyć fakt akceptacji (lub nie) korzystania z single lub solo sourcing lub możliwości zarządzania popytem wewnętrznym. Najbardziej ryzykowne formy budowania dźwigni wolumenu mogą przybrać formę zobowiązań wydatkowych wobec dostawców. Podstawowym pytaniem, na które musimy odpowiedzieć analizując opisaną dźwignię jest ustalenie czy posiadamy potencjalne możliwości budowania korzyści skali/wolumenu czy też nie? Dźwigni tej należałoby poświęcić trochę więcej czasu w oddzielnym opracowaniu, ponieważ pomimo ogólnego przekonania o jej prostocie i powszechności wcale tak łatwo nie jest uzyskać efekt skali w organizacji. W wielu przedsiębiorstwach agregacja wolumenu możliwa jest wyłącznie za zgodą szefów wielu działów lub dyrektora operacyjnego. W wielu firmach brakuje zintegrowanych danych lub firma składa się z wielu oddzielnych podmiotów. Dość duża grupa firm także spogląda na dźwignię skali wyłącznie przez pryzmat korzyści dla swojej organizacji, ale agregacja wydatków powinna również przynosić korzyści dostawcom. Funkcjonują w otoczeniu gospodarczym także firmy, w których konieczne jest ustanowienie szeregu zasad lub reguł, które zapewnią konsolidację wydatków i utrzymanie ich.

DŹWIGNIA KOSZTU:



Dźwignia najbardziej popularna i powszechnie stosowana, jednak nie do końca jestem pewny czy właściwie rozumiana, ponieważ najczęściej przyjmuje postać agresywnych negocjacji i tworzenia warunków silnej konkurencji. Nie jest to podejście złe, natomiast sens tej dźwigni oparty jest raczej o całkowite zarządzanie kosztem i wiedzą o koszcie oraz możliwościach dostępu do baz danych, które w łatwy sposób pomogą kupcowi porównać koszty. Najczęściej stosowanym narzędziem tworzącym tę dźwignię jest tzw. TCO – Total Cost of Ownership, czyli całkowity koszt posiadania, który polega na szerszym spojrzeniu na wszystkie koszty związane z zakupem i zarządzaniem produktem lub usługą. Podstawowym pytaniem, na które musimy odpowiedzieć analizując opisaną dźwignię jest to czy posiadamy dostęp do struktury kosztowej dostawcy i możliwości porównania cen? Odpowiadamy na pytania dotyczące możliwości dostępu do baz cen, łatwości analizy cen rynkowych oraz sposobów regulowania cen na rynku przez dostawców. Nie bez znaczenia jest także dodatkowa analiza trendów cenowych.

DŹWIGNIA UMOWY:



Zdecydowałem się na umieszczenie tej dźwigni jako oddzielnego elementu ze względu na wszechobecny problem zgłaszany przez kupców, a dotyczący utrudnień związanych ze wsparciem przy zawieraniu umów. Standardowo tego typu problemy są rozważane w ramach dźwigni procesów wewnętrznych. Dźwignia ta dotyczy ściśle oceny jakości współpracy z Działem Prawnym lub z posiadany procesem Contract Management. Niestety zdarza się, że współpraca z Działem Prawnym lub też brak wsparcia merytorycznego w tym zakresie powoduje utrudnienia w procesie zakupowym. Dźwignia ta także obejmuje wszelkie działania związane z przeniesieniem ryzyka na dostawcę. Analiza posiadania dźwigni w tym przypadku, sprowadza się do ustalenia czy proces tworzenia i zawierania umów jest efektywny, czy nie? Analizujemy także proces komunikacji z Działem Prawnym, poziom akceptacji umów długoterminowych lub ramowych w organizacji, jakość systemów oceny dostawców w ramach realizacji umowy, przebieg podpisywania umów, system stosowanych kar umownych oraz dostęp do wzorców umów.

**My people and I have come to an agreement which satisfied us both.
They are to say what they please, and I am to do what I please.**

Frederick the Great

DŹWIGNIA WARTOŚCI:



Jest to dźwignia, której nie widziałem w innych opracowaniach czy literaturze, ale niezwykle cenna z punktu widzenia kupca realizującego szczególnie proces zarządzania kategorią. System wartości w firmie może bowiem znacząco przyczynić się do realizacji nawet najtrudniejszych pomysłów i projektów. Przy dodatkowym wsparciu Dyrekcji zmiany w firmie przebiegają sprawnie i zgodnie z założeniami. Dźwignia ta nie jest popularna chociażby dlatego, że spisane systemy wartości nie są tak bardzo powszechne w wielu organizacjach. Spotykamy je głównie w dużych firmach lub koncernach międzynarodowych, gdzie występuje duży nacisk na utożsamianie się pracowników z wartościami organizacji dla której pracują. Niejednokrotnie taki system udowodnił swoją przydatność dlatego chciałem jej poświęcić trochę więcej czasu. „Wartości” są pojęciem abstrakcyjnym, dlatego trudno jednoznacznie zdefiniować ten termin. Jednak w odniesieniu do organizacji możemy je zdefiniować jako zestaw wspólnych cech, które charakteryzują zachowania, postawy oraz determinują działania poszczególnych osób w organizacji, a tym samym często stanowią kryteria podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. Szczególnie ważne dla kupca wydaje się to ostateczne stwierdzenie, tj. „kryteria podejmowania decyzji”. Wynikać z niego może pewnego rodzaju podpowiedź, że powołując się na posiadane wartości w organizacji możemy uzyskać pozytywną decyzję nawet w najtrudniejszym projekcie. Spróbujmy sobie odpowiedzieć na pytanie czy łatwo czy trudno wprowadzić znaczące zmiany w procesie zakupowym jakiegoś produktu, np. artykułów biurowych poprzez e-katalogi, jeśli jedną z wartości organizacji jest „wspieranie innowacyjności i zmiany”? Ja znam tę odpowiedź, ponieważ pracowałem dla takiej organizacji.

Niektórzy definiują wartości organizacji jako jej swoiste DNA, które pozwala zachować ciągłość organizacji i utrwalić jej sukces rynkowy, inni jako elementy, które określają nas jako organizację. Możemy też z pełną świadomością powiedzieć, że wartości są elementem integrującym pracowników z firmą, motywatorem oraz zwiększają lojalność pracowników i zespala ich z firmą. Wartości przyciągają utalentowanych pracowników – coraz częściej zdarza się, że ludzie w wyborze ofert pracy kierują się pierwszej kolejności nie wielkością wynagrodzenia, tylko właśnie wartościami, jakie wyznaje przedsiębiorstwo. Wartości są czynnikiem wspomagającym zarządzanie zmianą budując poczucie stabilizacji pracownika oraz zachowując poczucie ciągłości w zmieniającym się otoczeniu. Aż w końcu wartości są pewnego rodzaju wsparciem w czasie kryzysu. O tym, jak ważne jest posiadanie katalogu wartości w trakcie dużego kryzysu boleśnie przekonały się firmy w trakcie globalnego załamania na rynkach światowych w 2008 r.

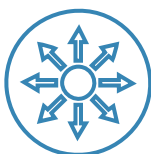
Jak widać wartości organizacji są naprawdę potrzebne, aby odnieść i utrzymać sukces rynkowy. Z punktu widzenia funkcji zakupowej uzyskanie dźwigni przejawia się szczególnie poprzez wsparcie trudnych decyzji, pozytywne nastawienie do zmian, ale także zmotywowanie samych pracowników Działu Zakupów. Analiza tej dźwigni natomiast opiera się na ocenie samego systemu wartości, analizie poziomu akceptacji potencjalnych zmian w organizacji (apetyt na zmianę), ocenie poziomu wsparcia Dyrekcji podczas zmian oraz weryfikacji poziomu innowacyjności pracowników oraz samego przedsiębiorstwa.

DŹWIGNIA POPYTU WEWNĘTRZNEGO:



Dźwignia ta jest dość chętnie opisywana przez różne źródła jednak hurra optymizm kończy się kiedy przychodzi do wdrożenia tego narzędzia. Bardzo łatwo można o niej pisać, dużo trudniej zrealizować w rzeczywistości. Dużo trudniej niż dźwignię wolumenu. Jeśli jednak kupiec ma ją w swoim arsenale wtedy wiele spraw może potoczyć się inaczej. Oczywiście pierwsze wrażenie może być takie, że dźwignia ta jest w opozycji do dźwigni skali/wolumenu, ale w swoim założeniu odróżnia ją to, że jest to świadome zarządzanie zapotrzebowaniem w organizacji. W tej dźwigni uzyskujemy całkowity dostęp do wydatków w organizacji i wiedzy w jaki sposób wydatki są generowane i zarządzane. Owszem, sensem tej dźwigni jest redukcja nadmiernej konsumpcji i poszukiwanie obszarów do optymalizacji, jednak stosowana świadomie nie powoduje zagrożenia dla potencjalnych relacji z dostawcami. Dźwignia ta to kolejny dowód na to, że o dźwigni nie powinniśmy myśleć jak o pojedynczym działaniu, a zdecydowanie o zespole podobnych procesów, ponieważ kompleksowy zestaw rozwiązań do zarządzania popytem obejmuje działania o charakterze behawioralnym (świadomość i dyscyplina) inne mają charakter bardziej systemowy (restrykcje, mierniki ukierunkowane na redukcję wydatków i polityki) lub technologiczny (komponenty, substytuty, eliminacja niepotrzebnych elementów). Analiza dźwigni popytu wewnętrznego opiera się przede wszystkim o ustalenie czy posiadamy możliwości kwestionowania potrzeb zakupowych. Oceniamy sposoby redukcji popytu, zmniejszenia ilości, opisujemy restrykcje posiadane w polityce zakupowej, analizujemy programy redukujące wydatki, nastawienie i kulturę organizacji wobec wydatków, czy też zachęty do zastępowania towarów i usług.

DŹWIGNIA SOURCINGU:



Kolejna dźwignia (Sourcingu) opiera swoje rezultaty głównie poprzez wykorzystanie dostępu do dużej bazy danych o potencjalnych dostawcach, nowoczesnych rozwiązań przetargowych (e-aukcje) oraz wykorzystanie szybkiego i skutecznego procesu zakupowego. Dostęp do szerokiej bazy jest tutaj kluczowy, ponieważ zapewnia intensywną konkurencję. Dla niektórych branż i kategorii dźwignia ta jest niezwykle trudna do osiągnięcia. Duże organizacje powołują do życia specjalne komórki w ramach funkcji zakupowej, których jedyną rolą jest poszukiwanie źródeł dostaw i generowanie raportów o danym rynku. Posiadając takie zasoby wykorzystanie tej dźwigni przychodzi z łatwością. W innych firmach siła dźwigni oparta jest o umiejętności i doświadczenie kupca. Z łatwością możemy ją zatem stracić jeśli kupiec opuści naszą organizację.

Analiza dźwigni opiera się w głównej mierze o ustalenie czy nasza organizacja posiada dostęp i możliwości swobodnego dostępu do danych o dostawcach i potencjalnych źródłach dostaw. Ustalamy także poziom jakości systemów sourcingowych, dostępu do platform aukcyjnych oraz analizujemy możliwości rozszerzania geograficznego bazy dostawców. Dobrym sposobem na ocenę siły tej dźwigni jest weryfikacja warunków stania się dostawcą preferowanym dla organizacji oraz poziomu korzystania z e-katalogów i systemów P2P.

DŹWIGNIA PRODUKTU:



Dźwignia produktu ma ogromny wpływ na życie kupca. Dotyczy bowiem zarządzania i optymalizacji specyfikacji. Optymalizacja specyfikacji realizowana jest m.in. poprzez proces harmonizacji, czyli upraszczania, ale dźwignię tę można uzyskać także za pomocą standaryzacji, zakupów modułowych czy też dostosowywania specyfikacji do celu jaki chce się osiągnąć. Optymalizacja przejawiać się może także poprzez łamanie wewnętrznych „status quo” oraz dokładną analizę i zdefiniowanie jakości produktu lub usługi.



DŹWIGNIA MAKE OR BUY:



Dźwignia make or buy jest dźwignią silnie powiązaną z analizą o tej samej nazwie. Polega ona na zbadaniu czy dany produkt lub usługa (lub działanie w łańcuchu dostaw) może być wykonane we własnym zakresie, zamiast zakupu od dostawcy. Może bowiem zaistnieć sytuacja w firmie, że bardziej ekonomiczne stanie się wytwarzanie pewnego komponentu lub elementu, niż jego pozyskanie z zewnętrznego źródła. Możemy mieć także do czynienia z dominacją dostawcy na rynku i w celu od uniezależnienia się analiza make or buy może pomóc w podjęciu właściwych decyzji.

Posiadanie tej dźwigni (nawet jeśli nie zostanie użyta) stanowi swojego rodzaju plan ratunkowy lub ogromny argument negocjacyjny. Rolą kupca jest dokonanie ekonomicznej analizy, który wariant jest dla firmy korzystniejszy.

Analiza tej dźwigni obejmuje dokładną ocenę, czy posiadamy zasoby do wytworzenia komponentu we własnym zakresie oraz czy posiadamy doświadczony zespół, który może efektywnie zrealizować wszelkie zadania w zakresie opcji make lub buy. O sile tej dźwigni stanowi chociażby fakt dostępu do danych wymaganych podczas szacowania każdej ze strategii jak na przykład: koszty jednostkowej produkcji, TKW lub koszty jednostki zakupionej. Odmianą dźwigni make or buy (często tak samo rozumianą) jest dźwignia integracji pionowej, czyli ruch w dół (np. przejęcie podmiotu dostarczającego surowce) lub w górę (np. przejęcie podmiotu dystrybuującego nasz produkt) w łańcuchu dostaw.

DŹWIGNIA ZESPOŁU:



Ta dźwignia jest nam bardzo bliska ponieważ w części szkoleniowej np. w ramach projektów wewnętrznych akademii zakupowych lub development center od lat wspieramy klientów w jej trwałej rozbudowie. Zdecydowałem się umieścić tę dźwignię w ramach niniejszego opracowania, ponieważ to właśnie skutecznie zarządzany zespół jest w stanie zrealizować każdy, nawet najtrudniejszy projekt (i każdą z wyżej opisanych dźwigni □). Przewaga funkcji zakupowej bierze się między innymi z wysokiego poziomu współpracy i komunikacji między ludźmi w Dziale Zakupów. Zrozumienie wymagań dla projektu oraz znalezienie odpowiednich osób, które je zapewnią jest na pewno wyzwaniem. Analizując tę dźwignie nie możemy pominąć takich elementów jak doświadczenie zespołu zakupowego, oceny posiadanych umiejętności kupieckich, systemu motywowania, poziomu zaangażowania oraz systemu zastępstw.

PROCES ANALIZY DŹWIGNI ZAKUPOWEJ:

Jednym z najtrudniejszych zadań przed jakim stoi każdy pracownik funkcji zakupowej to określenie wpływu zastosowania poszczególnych dźwigni zakupowych. Jeszcze trudniej oszacować uzyskane efekty, które mogą być tylko pozorne albo świadomie zmanipulowane przez dostawcę. Zanim jednak ocenimy rezultaty zastosowania jakiegokolwiek ze wskazanych powyżej dźwigni musimy zastanowić się, czy w ogóle jakiegokolwiek dźwignie posiadamy, a jeśli tak to jaka jest ich moc/siła (odległość podstawy od osi). Do tego służy proces analizy dźwigni, który w literaturze nie zajmuje specjalnie miejsca. Ogólnie rzecz ujmując proces analizy dźwigni zakupowych to proces:

Szacowania siły każdej z nich.

Ustalania, które dźwignie mogą zadziałać i przynieść zamierzone rezultaty.

Budowania świadomości kupca w celu zwiększenia jego niezależności od dostawcy bądź siły przetargowej.

Wspierania i budowania planu wykorzystania dźwigni.

Tworzenia analizy anti-dźwigni, czyli dźwigni których nie posiadamy i które mogą zostać wykorzystane przeciwko nam.

Jak widać z powyższego analiza dźwigni ma kilka zasadniczych celów, który zrealizować możemy na wiele różnych sposobów:

Podejście empiryczne, czyli oparte na doświadczeniu kupca. Żaden formalny czy obiektywny proces nie jest wymagany do analizy.

Podejście procesowe, czyli świadome i skoordynowane działania ukierunkowane na tworzenie algorytmów.

Zdecydowanie jestem zwolennikiem tego drugiego podejścia, aby nie pozostawić pola do zarzutów o subiektywizm oceny. Najprostszym z możliwych rozwiązań, które możemy wykorzystać do stworzenia narzędzia oceny dźwigni zakupowych jest zastosowanie Excela i podstaw analizy ilościowej wraz ze skalą dychotomiczną, w przypadku której istnieją tylko dwie możliwe wartości zmiennej (tak/nie) lub/i skalą Likerta, którą wykorzystuje się w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych, dzięki której uzyskać można odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawiska, poglądu itp. Brzmi dość złowrogo, choć sprowadza się to do ustalenia kilku pytań pozwalających ocenić daną dźwignię w ustalonej skali. Uzyskane odpowiedzi podlegają oszacowaniu w oparciu o formułę matematyczną i zostają naniesione na wykres oraz podlegają interpretacji. Kluczowe tutaj wydaje się zatem ustalenie pytań oceniających.

Opisana przeze mnie metoda analizy dźwigni to jeden z wielu sposobów jakie możemy wykorzystać. Bardziej zaawansowane narzędzia wykorzystują elementy sztucznej inteligencji, która pozwala poza oceną siły danej dźwigni ustalić nawet plan działań. Moim celem nie było jednak zaprezentowanie szczegółowego rozwiązania, a raczej wskazanie potrzeby dokonywania takich analiz. To, jaką drogę wybierzemy, aby zbudować własną świadomość posiadania dźwigni oraz oceny mocy każdej z nich zależy tylko i wyłącznie od naszej wyobraźni i kreatywności.

KORELACJA POMIĘDZY DŹWIGNIAMI:

Ostatni element, na który chciałbym zwrócić uwagę to korelacja występująca pomiędzy ocenianymi dźwigniami. Analiza dźwigni w sposób przedstawiony w niniejszym artykule oraz grafice daje bardzo jasny obraz sytuacji i zachodzących zależności. Załóżmy na przykład, że ocena dźwigni zespołu będzie na bardzo niskim poziomie (np. 1 lub 2), a siła dźwigni sourcingu na bardzo wysokim (8-9). Mamy tutaj bardzo duże pole do interpretacji, choć jedna nasuwa się sama: bez względu na to jak wysoki poziom siły dźwigni sourcingu uzyskamy możemy nigdy z tej wartości nie skorzystać, ponieważ zasoby w organizacji w postaci pracowników funkcji zakupowej są na tak niskim poziomie, że nie będą w stanie obsłużyć dostępnych platform, baz danych oraz/i źródeł dostaw. W taki sam sposób dokonujemy porównania pomiędzy innymi dźwigniami.



NA KONIEC:

Dźwignie zakupowe to powszechnie stosowane narzędzia w zakupach. Posiadanie dźwigni oraz ich świadome użycie przynosi organizacji znaczące korzyści, których nie można podważyć. Niestety kij ma dwa końce. Błędne założenie, że posiadamy dźwignie lub na pewno z niej korzystamy może doprowadzić do ryzykownych sytuacji w starciu z dostawcą. Zachęcam zatem wszystkich kupców i managerów zakupów do poszerzenia swojej wiedzy z zakresu tworzenia dźwigni oraz ich analizy, ponieważ to jedne z najprostszych narzędzi do generowania wartości dla organizacji. Proste jednak nie oznacza, że można w sposób nieprzemyślany i nonszalancki traktować dźwignie jako coś na czym każdy się zna, bo od zawsze o nich słyszał.

W imieniu całego zespołu dziękuję za Twoją uwagę



Daniel Matela
Viceprezes Zarządu
GOODMAN GROUP Sp. z o.o.

