

Strategia zarządzania zaopatrzeniem oraz proces realizacji zamówienia w wybranym przedsiębiorstwie.

W dzisiejszych czasach zarządzanie przedsiębiorstwem jest dość złożonym procesem. Spowodowane jest to dużą możliwością napływu dóbr (produktów, surowców, półfabrykatów, itp.), a także ogromnym zakresem informacji, które wzajemnie się uzupełniają.¹

W wielu miejscach mamy do czynienia z zarządzaniem zaopatrzeniem. Zaczyna się od podstawowych czynności w domu do bardziej skomplikowanych w życiu zawodowym. W przedsiębiorstwie zarządzanie zaopatrzeniem jest zdecydowanie trudniejsze. Wymaga od nas większej wiedzy zarówno teoretycznej jak i praktycznej. Ten skomplikowany i złożony proces prowadzony jest na bardzo dużą skalę. Zarządzanie zaopatrzeniem oznacza cały ciąg procesów, wzajemnie na siebie oddziaływujących. Logistyka zaopatrzenia polega na zakupie surowców, produktów, itp. potrzebnych do wytworzenia danego dobra, następnie produkcji i dostarczenia finalnego do odbiorcy.² Każde przedsiębiorstwo powinno posiadać dział zaopatrzenia, który będzie odpowiedzialny za gromadzenie informacji o dostawcach oraz będzie analizował oferty każdego z nich i wybierał najbardziej optymalną dla przedsiębiorstwa, dla którego pracuje. Kryterium podczas takiej analizy to z reguły: czas dostarczenia, cena, wiarygodność, terminowość, jakość świadczonych usług, itp.

Proces rozpoczyna się w magazynie, do którego dostarczane są surowce, ewentualnie bezpośrednio na halę produkcyjną, jeśli materiał od razu będzie wykorzystywany do produkcji. Przy bezpośrednim dostarczeniu surowców towarzyszy osobom wykonującym ten etap dostarczenie informacji, które często jest szybsze niż samo dostarczenie materiałów. Szybki przepływ informacji jest bardzo ważny, szczególnie jeśli chodzi o import surowców. Takie produkty przebywają często długą drogę, są transportowane za granicę, przez co muszą odbyć odprawę celną, nie rzadko trwającą bardzo długo. W logistyce zaopatrzenia możemy w

¹ Z. Sarjusz – Wolski: *Strategia zarządzania zaopatrzeniem*, Wyd. PLACET

² Ibidem

bardzo dużym stopniu określić zakres kontroli logistycznej. Zakres kontroli jest może być stosowany po dwóch różnych stronach, zarówno u odbiorcy jak i dostawcy. Bardzo ważnym uwarunkowaniem jest zakres kontroli logistycznej, międzynarodowe formuły handlowe (Incoterms, czyli zbiór międzynarodowych reguł dotyczących sprzedaży, stosowanych na całym świecie³). Szczególny nacisk kładzie się na magazynowanie oraz transport produktów, usprawnienie procesów zaopatrzenia oraz bardzo dobry kontakt z klientami, którzy tworzą łańcuch logistyczny.

Łańcuch dostaw powinien zapewniać odpowiednią jakość, oraz ciągle zwiększanie jakości obsługi, rozumiane jako niezawodność. Jeżeli rozpatrzemy koncepcje analizy łańcucha wartości dodanej to zauważymy, że zarządzanie zaopatrzeniem jest zjawiskiem pomocniczym, którego celem jest zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Można zauważyć, że zarządzanie zaopatrzeniem ma znaczenie u podstaw, to od tego zależą powiązania wewnątrz przedsiębiorstwa, mianowicie to jak kreują się pozycja danego przedsiębiorstwa na rynku, jaki charakter ma jego działalność oraz strategii wykorzystywanej w przedsiębiorstwie.

Sterowanie zakupami w bardzo dużym stopniu zależy od ilości zapasów, kosztów magazynowania, transportu oraz planowania produkcji. Jeżeli przedsiębiorstwo zamówi dużo surowców to zapłaci mniej za transport, zdecydowanie będziemy mogli liczyć na obniżenie cen ze względu na ilość zakupionych surowców w danej firmie, natomiast zwiększą się nasze koszty związane z magazynowaniem surowców czy też zepsuciem się surowców (w zależności od tego co produkujemy). I sytuacja analogiczna, gdy przedsiębiorstwo zamówi mało surowców to nie może liczyć na rabaty z tytułu ilości zamówionych produktów, transport będzie częściej, więc przedsiębiorstwo poniesie z tego tytułu więcej kosztów, ale z kolei nie ma ryzyka, że surowce się popsują, albo nie będzie gdzie ich przechowywać czy też zmartwienia czy magazynowanie nie będzie za dużo kosztowało⁴.

W logistyce zaopatrzenie na początku należy ustalić to, ilu przedsiębiorstwo chce mieć docelowych dostawców (jeden to zdecydowanie za mało, ponieważ w momencie, gdy zabraknie surowców to należy przerwać produkcję, za dużo też nie może być, bo nie będzie od nich tak często zamawiało i nie będą mogli liczyć na rabaty, optymalna liczba to 2). Następną rzeczą jest sprawdzenie odległości jaka dzieli nas od dostawców, aby koszt dostaw

³ www.biznes.pwn.pl/haslo/3914471/incoterms.html na dzień 23.05.2014r

⁴ Christopher, M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, wydanie II, Warszawa 2000

nie był zbyt wysoki (nie więcej niż w promieniu około 100 km). Bardzo ważnym aspektem również jest sprawdzenie, czy dostawca dostarcza produkty, których termin płatności jest długi (chyba każdy woli, aby najpierw sprzedać, a potem płacić). Ostatnim czynnikiem jest to czy nasza firma chce dobrych jakościowo, ale droższych surowców czy może woli gorsze, ale tańsze (i tu już decydują klienci, co wolą kupić. Niektóre przedsiębiorstwa wiedzą, że mimo wysokich cen konsumenci są pewni ich produktów, bardzo wysokiej jakości i kupią to bez względu na cenę, ale inni niestety nie mogą pozwolić sobie na tego typu ryzyko). Dostawców na rynku jest coraz więcej, więc każdy z nich w dużym stopniu dba o swoich odbiorców, przez znaczne rabaty czy też braku produktu na czas. Dostawcy zdecydowanie zwiększają stany magazynowe i koszty systemu zaopatrzenia. Najkorzystniejszym i najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest znalezienie dostawców blisko siedziby przedsiębiorstwa, aby dostawy mogły być częstsze i mniejsze, aby nie zapelniać magazynów (co zwiększa koszty).

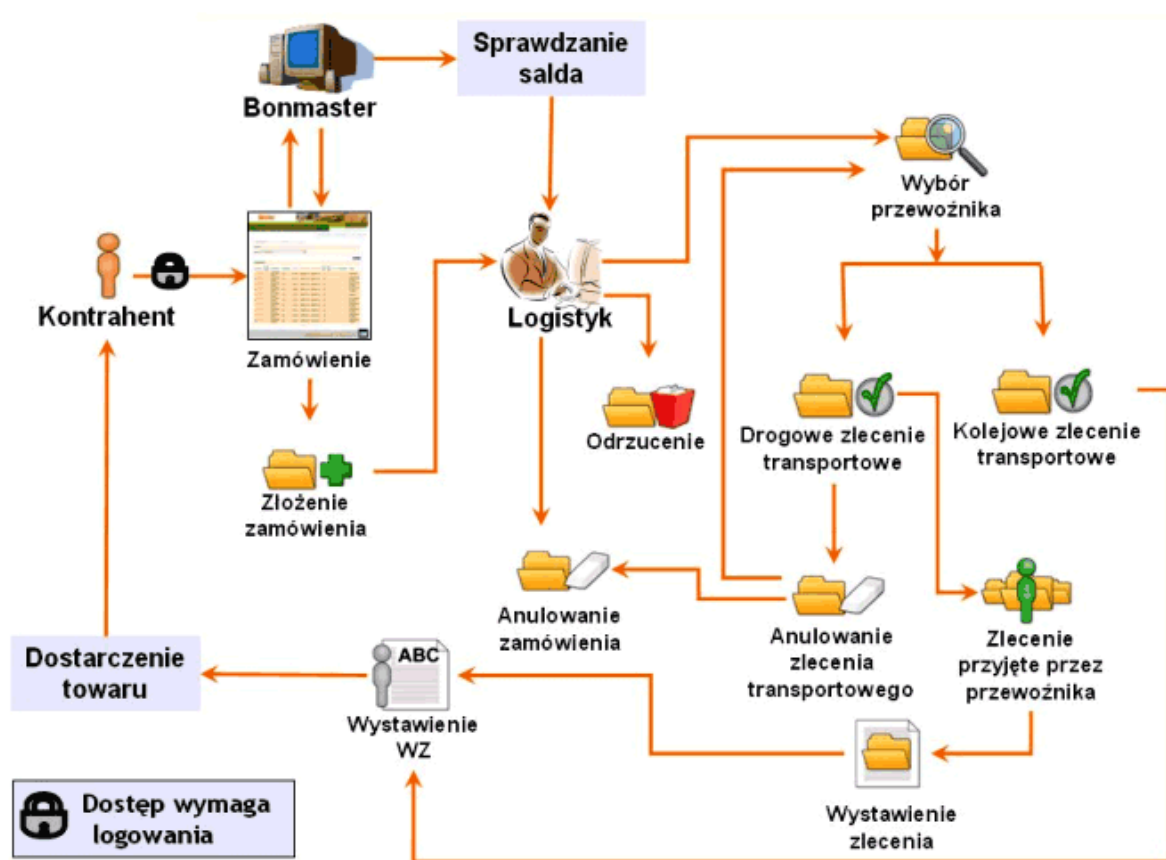
W przedsiębiorstwie są ustalone ogólnie zasady, których każdy musi przestrzegać. Pierwszą i najważniejszą jest poszanowanie innych, bez względu na rangę. Każdemu należy się taki sam szacunek jak innym, bez względu na to czy to kierownik działu, czy kierowca. Wzajemne wsparcie i dopełnianie się poszczególnych elementów dopiero może zapewnić sukces. Firma XYZ bardzo dba o swoich pracowników, mianowicie podnosi im kwalifikację, nie stoi na przeszkodzie w dalszym rozwoju, a wręcz przeciwnie, jak najbardziej stara się pomóc i zmotywować do tego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Nowicka-Skowron, Efektywność systemów logistycznych, PWE, Warszawa 2000

Największym problemem dotyczącym zapasów są koszty z tym związane, powyższy rysunek przedstawia 4 rodzaje ponoszonych kosztów. Między innymi są to: koszty kapitałowe, czyli bezpośrednie inwestycje w zapasy, koszty obsługi zapasów, ubezpieczenia, podatki. Występują również koszty utrzymania zapasów, takie jak magazynowanie i pochodne z tym związane oraz koszty ryzyka, zalicza się do tego m.in. przeterminowanie produktu, czy też wszelkiego rodzaju uszkodzenia i ubytki, ewentualne kradzieże. Dlatego tak ważne jest, aby niepotrzebnie nie narażać przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty, których można uniknąć stosując kilka podstawowych zasad, związanych z zapasami.

Na rysunku poniżej przedstawiono schemat realizacji zamówienia towaru przez klienta.



Źródło: www.rsi.pl/p/391&s=1334 na dzień 23.05.2014r.

Aby przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało, potrzebna jest dobra organizacja. W przedsiębiorstwie XYZ, każdy dział odpowiada za przydzielone mu czynności. Schemat realizacji zamówienia wygląda następująco: klient wysyła zapytanie odnośnie oferty do przedsiębiorstwa XYZ, tam dociera to do sekretariatu, gdzie sekretarka przekazuje informację do spedytora w celu osiągnięcia wyceny oraz do prezesa, który otrzymuje informacje o

zainteresowaniu przez klienta. Wiceprezes przygotowuje wstępną ofertę i po jej zaakceptowaniu dostarczą ją do sekretariatu, aby pracownik mógł przedstawić przygotowaną propozycję współpracy klientowi. Natomiast jeśli oferta nie zostanie zaakceptowana, to należy ponownie przeanalizować oraz przygotować ofertę. Gdy zarząd zaakceptuje w końcu ofertę, to sekretarka informuje o tym fakcie klienta, który ma również dwie możliwości, albo ofertę zaakceptować, albo też odrzucić. Jeśli usługobiorca nie zaakceptuje oferty, to informacja wraca do wiceprezesa, który ponownie musi zrobić wycenę oraz nową ofertę. Jeśli natomiast klient będzie zadowolony z oferty, to powinien przygotować dokumenty przewozowe, a następnie przekazać je do sekretariatu przedsiębiorstwa. Sekretariat przekazuje dokumenty przewozowe do spedytora, on planuje trasę i wysyła informację do mechanika, który musi sprawdzić sprawność pojazdu, który wyruszy w trasę. Gdy ten proces się skończy to kolejnym etapem jest załadunek pojazdu, który należy do kierowcy. I z załadowanym samochodem kierowca może już spokojnie dostarczyć towar do klienta. Pracownik firmy pobiera dokumenty do zwrotne w punkcie docelowym. W tym czasie spedytor analizuje koszty oraz efektywność usługi transportowej, a następnie przygotowuje raport i przekazuje dla wiceprezesa. Wiceprezes akceptuje raport bądź nie, jeśli zaakceptuje to księgowość przygotowuje się do wystawienia faktury VAT z przyszłym terminem płatności, jeżeli jednak raport nie będzie satysfakcjonował wiceprezesa to spedytor musi przeprowadzić kolejną analizę kosztów i efektywności oraz sporządzić powtórny raport z przebiegu usługi transportowej.

Gdy raport będzie zaakceptowany przez wiceprezesa, to jest wystawiana faktura i przekazana do sekretariatu. Stamtąd pracownik dostarcza ją do usługobiorcy. Gdy klient otrzyma dokument musi go zapłacić w wyznaczonym dla niego terminie, po upływie tego czasu księgowość odnotowuje i księguje wpłatę za usługę. W każdym przedsiębiorstwie, również w omawianym XYZ występują stali klienci, tacy są najbardziej cenieni i o nich przedsiębiorstwo z należytym szacunkiem dba. To oni dostają największe zniżki, a faktury mają bardzo długi termin płatności, co świadczy o wielkim zaufaniu. Każdy dział ma swoje obowiązki, które musi sumiennie wypełniać, bo wszystkie są tak samo ważne, bez pracowników z działu księgowości klient nie dostanie faktury, natomiast bez pracowników z działu sprzedaży firma nie sprzeda usługi. Wszyscy są tak samo ważni, aby utrzymać harmonię, ład i porządek, ale również oby mieć zyski z prowadzenia działalności.

Literatura

1. Christopher, M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, wydanie II, Warszawa 2000
2. Nowicka-Skowron M.: *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000
3. Sarjusz - Wolski Z.: *Strategia zarządzania zaopatrzeniem. Praktyka logistyki biznesu*.
4. www.rsi.pl/p/391&s=1334 na dzień 23.05.2014r.
5. www.biznes.pwn.pl/haslo/3914471/incoterms.html na dzień 23.05.2014r
6. Zeszyt naukowy politechniki śląskiej 2011 *Organizacja i zarządzanie z. 56*